

## **O Papel do Mediador nas Negociações Coletivas no âmbito da Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia.**

**Emanuele Freitas dos Santos<sup>1</sup>**

**Resumo:** Tendo em vista a importância da negociação coletiva no cenário das relações de trabalho no Brasil, este estudo buscou identificar as competências necessárias aos mediadores que atuam na Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia, já que estes profissionais vivenciam e conduzem as negociações entre categorias profissionais e patronais do setor privado. Considerando a complexidade do trabalho em mediações, a análise desta atividade foi realizada sob a ótica da gestão por competências que se mostra mais adequada por não se restringir apenas à questão da qualificação através de treinamentos e cursos. Por este motivo foi realizada uma revisão bibliográfica para explicar o conceito de competências dentro do contexto de modernização da administração pública. A análise da literatura buscou também tratar da temática da negociação coletiva no Brasil, da questão do conflito, do papel do mediador e requisitos para a atuação deste profissional. O método escolhido para a pesquisa de campo foi o estudo de caso que teve como etapa inicial a análise dos dados estatísticos sobre mediações realizadas em todo o país e especificamente na SRTE-BA. Os dados revelam que as competências organizacionais, que se relacionam com os objetivos estratégicos da organização, estão sendo desenvolvidas adequadamente no âmbito da SRTE-BA. Nas entrevistas junto aos mediadores da Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia buscou-se identificar a percepção dos mediadores a respeito do conceito de negociação coletiva, da importância do mediador numa negociação e sobre as competências que o profissional deve possuir. Os entrevistados foram questionados também sobre a participação em cursos e treinamentos para a mediação, sobre os conhecimentos técnicos e experiências que mais contribuem para o desenvolvimento desta atividade, além de citarem as principais dificuldades que sentem durante as mediações e opinarem sobre a importância do mediador para a sociedade. Nos resultados pode-se visualizar que as competências descritas são compatíveis com aquelas identificadas na literatura e comprovar a importância do trabalho do mediador para a sociedade. Esta pesquisa pode contribuir com a divulgação da mediação como alternativa na solução de conflitos e colaborar com a formação de mediadores não apenas no Ministério do Trabalho e Emprego, mas na esfera judicial e nas comunidades.

**Palavras-chaves:** administração pública, negociação coletiva, mediação, competências

---

<sup>1</sup> Emanuele Freitas dos Santos é graduada em Administração pela Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia. Administradora lotada na Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia, Seção de Relações de Trabalho

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela solução de conflitos de forma mais rápida e menos onerosa fortaleceu a luta pela institucionalização da Negociação Coletiva em diversos países. No Brasil a Consolidação das Leis do Trabalho, no artigo 616, tornou a negociação coletiva obrigatória, porém a forte intervenção estatal nas relações de trabalho fez com este mecanismo de solução de conflito se firmasse de maneira lenta. Os trabalhadores responsabilizavam o governo pela proteção do trabalho, ao invés de buscar a composição dos conflitos junto às categorias patronais.

Na atualidade, a negociação coletiva é uma prática reconhecida pela sociedade é vista como alternativa viável para a solução de conflitos trabalhistas. Neste segmento a negociação mostra-se eficaz para solucionar problemas com agilidade, minimizando ações judiciais que demandam custos financeiros e de tempo. No setor público a negociação coletiva já faz parte das alternativas utilizadas pelo governo para dirimir questões salariais, sobre carreira e condições de trabalho.

Neste sentido, o Ministério do Trabalho e Emprego atua na intermediação dos conflitos trabalhistas do setor privado, através de reuniões de mediação, nas quais os sindicatos e representantes das empresas buscam solucionar problemas e alcançar acordos. De acordo com o Manual do Mediador (2002, p.18):

A mediação – é de se ver – está compreendida no momento em que a negociação acontece, sob o pressuposto de que os mediados ainda persistem no propósito de, com o auxílio do mediador, encontrar um delinde autocompositivo para a controvérsia. É instituto que figura na categoria da consensualidade.

Neste contexto, o mediador atua como intermediário, direcionando as reuniões para que os interessados cheguem a um consenso. Para Simões e Lelis (2009) a mediação é um instrumento de transformação nas relações entre os conflitantes, melhorando a comunicação, prevenindo graves problemas e educando os cidadãos para assumir a responsabilidade por suas decisões. Destaca-se que o mediador não tem o papel de julgar, mas sim de conduzir o processo para que as partes possam se relacionar de forma colaborativa definindo prioridades para que cheguem a acordos sólidos.

Tendo em vista a importância da atuação no mediador na solução dos conflitos trabalhistas no âmbito do Ministério do trabalho, é importante definir quais as

competências a serem desenvolvidas pelos profissionais que atuam ou virão a atuar nesta atividade.

A gestão por competências combina conhecimentos, experiências e comportamentos exercidos em contextos específicos. Diz respeito à capacidade de mobilizar habilidades, comportamentos e conhecimentos na execução de determinado trabalho. Esta abordagem da gestão pessoas vem sendo utilizada pelo Governo Federal e é vista como inovação no serviço público. Sob o enfoque da gestão por competências pode-se analisar de forma mais ampla a atuação do mediador público.

Tendo em vista tal problematização, foi definida a seguinte questão de pesquisa: **Quais as competências fundamentais a serem desenvolvidas pelos mediadores que atuam na Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia?** O presente trabalho teve como objetivo geral a identificação dos principais requisitos para atuação como mediador no Ministério do Trabalho. Os objetivos específicos pretenderam explicitar a importância no MTE na intermediação das relações trabalhistas no país, destacar a importância da mediação enquanto método de composição para solução de conflitos e identificar quais as principais habilidades, conhecimentos e atitudes necessários ao mediador para o desenvolvimento de uma negociação.

Através de entrevistas junto aos mediadores que atuam junto à Seção de Relações de Trabalho da Superintendência do Trabalho e Emprego da Bahia pretendeu-se extrair as percepções desses profissionais a respeito de conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais necessárias ao desenvolvimento da função. Após análise, esses dados foram comparados àqueles provenientes da bibliografia sobre o tema no intuito de responder à questão de pesquisa e buscando salientar a importância da atuação dos mediadores que atuam na Seção de Relações de Trabalho para a sociedade.

## **1 MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

A tentativa de modernização na administração pública brasileira vem proporcionando mudanças na forma de gerir as organizações. A necessidade de adaptação ao ambiente socioeconômico e às necessidades dos cidadãos fez com que o modelo de administração burocrática, permeado pela rigidez, se tornasse

obsoleto. Nesse sentido, práticas oriundas da gestão privada começam a ser adaptadas para promover melhorias na gestão pública e superar as dificuldades da administração burocrática. Tais práticas aparecem como resultado do processo de globalização, do momento histórico particular que vivemos sob as regras do neoliberalismo e do capitalismo.

A burocracia foi implantada no Brasil na tentativa de minimizar as práticas patrimonialistas, onde a máquina pública era utilizada em benefício de particulares. O modelo burocrático, baseado na organização racional do trabalho, hierarquia e meritocracia, com o passar do tempo mostrou-se pouco flexível diante do ambiente dinâmico que surgia, por isso em 1995 foi editado o plano diretor de reforma do aparelho de Estado, através do qual seria implantado o modelo gerencial de gestão. Além de difundir uma gestão baseada nos princípios da gestão privada na busca da maior agilidade e eficiência, o gerencialismo promoveu o fortalecimento do conceito de Estado mínimo, através do qual o Estado deve se limitar às suas atividades fins, pois este não teria condições de prestar todos os serviços essenciais à população, passando esta responsabilidade para a iniciativa privada. A reestruturação no Estado com bases gerenciais tem como princípios a orientação para o cidadão, o controle dos resultados, além daqueles já presentes no modelo burocrático como a recompensa pelo desempenho e a capacitação permanente (CHIAVENATO, 2006).

Amaral (2006) considera que o Brasil tem avançado na melhoria da administração nesse contexto onde se manifesta a necessidade de aperfeiçoamento permanente dos servidores para a melhoria da capacidade de gestão das políticas públicas. Entretanto é necessário que os governos valorizem e invistam mais em seus servidores, pois é através deles que as políticas governamentais se concretizam. A gestão de pessoas, na atualidade, se baseia na qualificação intensiva das equipes de trabalho, democratização das relações de trabalho e na gestão por competências; estes fatores não podem ser negligenciados pelos gestores.

A nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas (Decreto no 5.707, de 23/02/2006, que revogou o Decreto no 2.794/1998), em implantação no governo federal, tem essa visão estratégica. Considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências. Desde 2006, esse modelo de gestão é considerado referência-chave. Ainda pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. [...] Nesse sentido,

cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir. (AMARAL, 2006, p. 554)

Esta nova política de recursos humanos valoriza a aprendizagem e considera que capacitação deve ser permanente para que sejam desenvolvidas competências institucionais e individuais. No contexto do Ministério do Trabalho, que desenvolve um trabalho fundamental nas negociações coletivas de diversas categorias profissionais, é importante que as ações que visem ao desenvolvimento profissional do mediador público sejam norteados pela gestão por competências.

Tendo em vista a importância que este modelo de gestão adquiriu na atualidade e diante da necessidade de modernização das práticas de gestão de pessoas da administração pública, passamos agora a discorrer esta temática.

## 1.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O debate a respeito do conceito de competências é recente, e ganhou destaque a partir dos anos 70, na França. Neste período, onde prevalecia o modo de produção fordista/taylorista, o conceito de competência era associado ao de qualificação, tendo em vista a adaptação do sistema de ensino às necessidades das empresas. O enfoque estava na melhoria do desempenho da empresa e na atuação em tarefas (FLEURY e FLEURY, 2001)

A partir da década de 80, com as constantes mutações no ambiente econômico e social, o foco começa a passar da simples acumulação de conhecimentos para a utilização desse estoque em conjunto com habilidades e atitudes em determinado contexto. O perfil exigido das pessoas se modifica; elas não devem ser obedientes e disciplinadas e sim autônomas e empreendedoras, tendo em vista o desenvolvimento pessoal e organizacional (DUTRA, 2008). No contexto de instabilidade que se formava, os resultados eram mais valorizados e as capacidades deveriam se manifestar em situações pouco previsíveis (RUAS, 2010).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo.” Trata-se de inteligência prática que deve se manifestar em situações específicas, exigindo das pessoas recursos diferentes.

Para Ruas (2010) as competências são ações que mobilizam capacidades, e estas últimas são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo em vista o atendimento a uma demanda em determinado contexto organizacional. Através da revisão de outros autores, Bruno-Faria (2003) define conhecimento como o conjunto de informações memorizadas, a habilidade como a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento e a atitude como o agir em relação ao trabalho, objetivos ou situações. A competência seria a combinação sinérgica desses três fatores expressas através do desempenho profissional.

Dutra (2008) acredita que competência não se trata apenas do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, pois estes fatores não são suficientes para agregar valor à organização. É fundamental considerar também a entrega que aquela pessoa disponibiliza para a organização através dos resultados alcançados e as melhorias de processos. Cada pessoa, em suas funções, deve apresentar entregas diferentes, porém devem ser orientadas pelas estratégias organizacionais.

Para caracterizar o conceito de competência é fundamental também o entendimento acerca de eventos, que seriam os incidentes que exigem das pessoas cada vez mais flexibilidade para lidar com as situações imprevistas. A comunicação e orientação para o serviço também são diferenciais para lidar com as novas situações e gerar aprendizado (FLEURY E FLEURY, 2001; RUAS, 2010).

As competências existem no campo individual (relacionado a cada pessoa) ou coletivo (relacionado à organização). As organizações e as pessoas possuem competências que interagem num processo de trocas (DUTRA, 2008). Bruno-Faria (2003) classifica as competências existentes a nível individual como competências profissionais, e estas são a base de sustentação das competências organizacionais. É necessário o alinhamento entre as competências profissionais e organizacionais tendo em vista os objetivos e estratégias coletivas. No âmbito organizacional as competências se relacionam com as estratégias para que sejam alcançados objetivos e com o diferencial que a organização possui em relação às demais (FLEURY E FLEURY, 2001).

Já no contexto individual Paiva e Melo (2008) concebe competência profissional como a mobilização pela pessoa de um conjunto de saberes de maneira a gerar resultados a nível individual, coletivo, econômicos e sociais, dentro do contexto profissional. Citando outros autores, Paiva e Melo (2008) reconhecem a importância de aspectos como a experiência profissional, a formação educacional e a

personalidade como determinantes na manifestação das competências nas situações de trabalho.

Ruas (2010) observa que não se deve confundir competência com desempenho. As pessoas não devem ser definidas como competentes ou não, considerando situações passadas. Suas ações que podem ser definidas, como apropriadas ao contexto em que se apresentam.

O conceito de competências está em construção e tem se mostrado importante na moderna gestão de pessoas. É fundamental o envolvimento das pessoas com a gestão de competências para que o desenvolvimento pessoal e os processos criados não se tornem meros procedimentos burocráticos (DUTRA, 2008).

A gestão por competências vem se mostrando uma ferramenta importante no âmbito da gestão pública, pois os servidores também devem lidar com as incertezas e as novas demandas dos cidadãos. A gestão de pessoas neste contexto deve valorizar, não apenas a formação profissional, mas também o empenho e a capacidade de solução dos problemas. Por este motivo, a gestão por competências norteará este trabalho na tentativa de identificar as competências necessárias no processo de mediação das negociações coletivas. A seguir passamos a discutir alguns aspectos importantes para o entendimento das relações de trabalho no Brasil, conhecimento fundamental às atividades dos mediadores.

## **2 RELAÇÕES DE TRABALHO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO BRASIL**

As relações de trabalho se caracterizam pela interação e oposição entre empregadores e trabalhadores no contexto do sistema de produção capitalista. Ao descrever o histórico das relações de trabalhistas no Brasil, Fleury e Fisher (1992) afirmam que nas primeiras décadas do século XX, num contexto de expansão da burguesia industrial, o estado não interferia decisivamente nessa interação entre capital e trabalho. A partir da década de 30, com a criação do então chamado Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, o estado passa a intervir na vida política, econômica e social do país, regulamentando as condições de trabalho, as organizações sociais e a previdência social.

O regime ditatorial de Getúlio Vargas, a partir de 1937, no âmbito das relações trabalhistas, foi marcado pela organização da Justiça do Trabalho, pela promulgação

da Consolidação das Leis Trabalhista - CLT em 1943 e pela organização sindical atrelada à máquina do Estado através do imposto obrigatório. Os benefícios oriundos da legislação trabalhista não eram vistos como direitos conquistados, mas como dádivas do Estado (FLEURY e FISHER, 1992).

A partir de 1950, com a redemocratização do país, o controle do Ministério do Trabalho sob os sindicatos tornou-se menos intenso, e apesar de ainda existir dependência, o movimento sindical se tornou mais ativo politicamente, interferindo nas decisões econômicas e fortalecendo a consciência crítica dos trabalhadores. Porém após 1964, no regime de exceção militar, a repressão à organização sindical se intensifica fortemente, impedindo a mobilização dos trabalhadores. O Estado passa a controlar recursos e decisões, a incentivar o investimento estrangeiro e a definir regras do relacionamento entre capital e trabalho, inclusive quanto a reajustes (FLEURY e FISHER, 1992).

Na passagem dos anos 70 para os 80 o movimento sindical novamente se fortalece e luta pela desvinculação dos sindicatos à tutela estatal. A atuação política dos trabalhadores colaborou para a redemocratização do país. O novo sindicalismo, caracterizado por uma maior combatividade, teve a greve como maior arma de pressão, forçando a comunicação direta entre o patronato e os trabalhadores. As negociações coletivas que antes se restringiam às formalidades de implantação de reajustes salariais definidos pelo governo, passaram a incorporar reivindicações diversas de interesse dos trabalhadores como a estabilidade no emprego, redução da jornada de trabalho, plano de carreiras, condições de segurança e saúde do trabalhador entre outros. A Constituição de 1988 reflete a ampliação dos direitos trabalhistas, pois garante conquistas como o direito de greve, a negociação entre patrões e empregados, e criação de sindicatos independentes da intervenção estatal (COSTA, 2003).

Já nos anos 90 o mundo do trabalho passou por alterações na busca por competitividade no mercado global. O período se caracterizou pela estabilidade econômica, pelas privatizações e pela a entrada de capital estrangeiro no país. O processo de automação nas indústrias, trouxe benefícios como mudança no perfil da mão de obra que se tornou mais qualificada e um maior acesso da população às novas tecnologias. Entretanto, houve também o aumento do desemprego, do mercado informal, fechamento de fábricas, enxugamento de quadros entre outros problemas. Nesse contexto começou a ser discutida a possibilidade de flexibilização

das leis trabalhistas, para que os direitos antes previstos na legislação possam ser revisados através de negociação direta entre os sindicatos e as organizações. As empresas alegam que a rigidez das leis implica em custos que não podem mais ser absorvidos, limitando a competitividade e gerando desemprego (COSTA, 2003).

Costa (2003) acredita que a flexibilização da CLT põe em risco os direitos e garantias conquistadas pelo movimento sindical. A possibilidade de desemprego coloca os sindicatos na posição de reféns diante das propostas empresariais, podendo desencadear o uso predatório da força de trabalho. As categorias que não possuem uma representação sindical forte e reconhecida podem sofrer ainda mais com a ausência das garantia de direitos definidos na legislação. Neste contexto a Justiça do Trabalho perde o poder de resolver alguns dos problemas dos trabalhadores, pois enquanto ainda existe vínculo empregatício eles não buscam a justiça por medo de demissão.

As negociações se voltam para a realidade específica de cada empresa ou grupos patronais, dificultando a articulação entre as categorias profissionais.

“A preservação dos empregos, as práticas de formação e qualificação, o deslocamento de ajustes salariais fixos para formas variáveis de compensação salarial, a manutenção de conquistas passadas, a flexibilização das jornadas, etc. passaram a dar o tom das negociações coletivas de trabalho, com o poder da balança de forças desfavorável para os trabalhadores” (COSTA, 2008, p.9).

As negociações muitas vezes se submetem aos interesses das empresas, e os trabalhadores acabam cooperando por questão de sobrevivência, enfraquecendo o poder de barganha dos sindicatos.

Neste contexto os representantes dos trabalhadores precisam encontrar brechas para tornar as negociações mais democráticas e fazer prevalecer às necessidades das categorias profissionais. É importante que as partes envolvidas entendam o conceito de negociação coletiva e a importância desta para as relações de trabalho no momento atual.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação é entendida como o processo pelo qual duas ou mais partes com interesses comuns e opostos dialogam durante um período de tempo em busca de um acordo. Nessa busca por entendimento fatores como o raciocínio lógico, as

emoções, o poder de coerção e de barganha influenciam no desenvolvimento dessa interação (MISOCZKY, 2009).

A negociação coletiva para Misoczky (2009, p.7) “é um processo de troca de informações entre as partes com o objetivo de produzir acordos e convenções coletivas que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normatizar situações futuras.” A representação dos trabalhadores e empregadores discutem buscando entendimentos sobre condições gerais de trabalho e outras questões pertinentes. A convenção 154 da OIT, que versa sobre o incentivo à Negociação Coletiva, foi aprovada pelo Congresso Nacional brasileiro em 12 de maio de 1992 (Decreto Legislativo nº 22 de 1992) e significou um grande avanço para o desenvolvimento desse tema no país.

Para o entendimento acerca da negociação coletiva Misoczky (2009) destaca o conceito de autonomia privada coletiva, que se trata da liberdade que os grupos profissionais possuem para elaborar normas, desde que respeitadas as limitações impostas pela legislação. A sindicalização, o direito à greve e à negociação coletiva estão conectados para tornar efetiva a autonomia coletiva.

É importante também conhecer os princípios da negociação coletiva: princípio da compulsoriedade negocial que preconiza que a negociação deve ser sempre tentada antes da busca pela via judicial; princípio da boa-fé que prevê o interesse pela conciliação e comportamento ético; princípio do acesso à informação, devendo haver o máximo possível de transparência; princípio da razoabilidade que diz respeito à racionalidade e moderação nos debates; princípio da igualdade de condições entre as partes, sendo que na discussão a hierarquia e a subordinação devem ser ignoradas; e o princípio do contraditório que se relaciona com o confronto de interesses (MISOCZKY, 2009). Estes princípios devem ser observados por todos que participam das negociações sejam empregadores, trabalhadores, representantes sindicais e até mesmo os mediadores que colaboram para garantir uma maior produtividade no processo negocial.

### **3 O CONFLITO**

Um outro conceito importante neste contexto é o de conflito. Este pode ser entendido como um processo em que duas ou mais pessoas divergem em razão de interesses percebidos como mutuamente incompatíveis. Usualmente o conflito é

visto como algo negativo. Muitas pessoas não têm a percepção de que esta situação é natural nas relações humanas e que pode produzir resultados positivos, dependendo da forma como se reage ao mesmo. A percepção negativa dos conflitos gera um ciclo vicioso de ação e reação, onde as partes se sentem sob constante ameaça e provocam o agravamento do conflito por esquecer as causas originárias do mesmo. Este processo destrutivo provoca o enfraquecimento ou até o rompimento das relações sociais entre os envolvidos (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009).

O Guia de mediação popular (2007) apresenta os seguintes modos de reação aos conflitos: a competição (baseada na lógica que alguns vencem e outros perdem), a evitação (em que as partes desistem no confronto), o compromisso (onde as partes perdem alguma coisa para ganhar outra) e a colaboração (que pressupõe o ganho para todos). É fundamental desenvolver nas partes envolvidas a capacidade de lidar com os conflitos através da colaboração e do compromisso, tendo em vista o bem comum.

A visão negativa deve ser substituída por processos construtivos que se caracterizam pelo desenvolvimento de soluções criativas, pela resolução de questões sem atribuição de culpa, pela reformulação das questões diante de impasses e a abordagem de questões que afetem a relação entre as partes, além daquelas em pauta no processo. Essa mudança de postura diante dos conflitos tem como resultados o aperfeiçoamento das relações sociais entre as partes (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009).

#### **4 A MEDIAÇÃO E A ATUAÇÃO DO MEDIADOR**

A mediação consiste na aproximação entre partes divergentes através da ação de um intermediário, que colabora para estas encontrem uma solução rápida e satisfatória para o conflito. Diante da dificuldade do judiciário em atender as demandas de litígios, a mediação ajuda a agilizar a solução dos problemas, além facilitar a convivência entre as partes após o procedimento. As principais características do processo de mediação são: privacidade, economia financeira e de tempo, oralidade, reaproximação das partes e autonomia das decisões (SOUZA, 2004).

No âmbito do Ministério do Trabalho Emprego é realizada a mediação pública que se trata de serviço oferecido pelo Estado quando provocado pelos sindicatos profissionais ou pelas empresas interessadas. O comparecimento das partes é opcional, porém a renúncia à via negocial gera efeitos para o processo judicial, já que para ajuizamento de dissídio coletivo na Justiça do Trabalho, o interessado deve demonstrar esgotamento das vias negociais. Apesar de ser uma atividade realizada predominantemente realizada pelos auditores fiscais do trabalho, qualquer servidor no MTE pode atuar em mediações, desde que devidamente autorizado (MTE, 2002).

O mediador é um elemento neutro no processo, porém sua atuação pode definir se a solução do conflito terá êxito. Ele conduz as negociações com imparcialidade e ajuda as partes a se comunicarem melhor, neutralizando emoções que muitas vezes se afluam num processo de discussão. É importante destacar que o mediador não pode oferecer soluções para a demanda. Neste aspecto a mediação se diferencia da arbitragem e dos processos judiciais, que são procedimentos de solução de conflitos nos quais o intermediário tem o poder de julgar e apresentar soluções para o conflito. A mediação tem como característica o acordo voluntário entre os interessados (SOUZA, 2004).

O mediador deve ser alguém preparado para exercer esta função, devido à seriedade dos assuntos com que lida. Além de ter conhecimento técnico sobre o tema em debate, deve também entender e interpretar as intenções das partes. Normalmente, no processo de mediação, as partes estão num estado sentimental conturbado, e o mediador deve minimizar isso. A autoridade do mediador está no processo de interação entre as partes, e não no seu conteúdo dos acordos (SOUZA, 2004).

As partes, em geral, não estão dispostas a entrar em consenso para solucionar as questões, existe uma dificuldade de comunicação. O mediador deve chamar as partes à razão, traduzindo a posição de cada um em termos aceitáveis, e deixando claro que a decisão é de responsabilidade dos envolvidos. A aproximação proporcionada pela mediação provoca nas partes uma atitude de responsabilidade perante o outro, pois os compromissos assumidos deverão ser cumpridos (MTE, 2002).

Souza (2004) afirma que o conciliador deve ser independente, imparcial e dedicado à função, além de ter conhecimento sobre do sistema de relações de trabalho, das condições de trabalho dos interessados e das leis trabalhistas. A

experiência e a capacidade do mediador também são aspectos importantes para a autora.

As regras para o desenvolvimento do processo devem ser definidas logo no início e a participação do mediador deve ser ativa, inclusive para inibir condutas desrespeitosas dos participantes. O mediador deve definir quais representantes das categorias profissionais e patronais terão direito à palavra, deve buscar apoio técnico quando necessário, deve controlar o tempo e a periodicidade das reuniões para evitar desgastes, determinar prioridades entre as questões em debate além de estar atento quanto à redação das atas e dos acordos. A ética e a boa fé devem ser a base das relações e os acordos alcançados devem ser sólidos. (MTE, 2002)

Souza (2004) apresenta um modelo de conduta para mediadores, desenvolvido entre 1992 e 1994 nos Estados Unidos, com o intuito de guiar estes profissionais na sua ação. O documento destaca os seguintes princípios:

- 1 – Autodeterminação - O mediador deve reconhecer que a mediação é baseada no princípio da autodeterminação pelos envolvidos. As partes devem alcançar um acordo voluntário, sem imposição ou coerção de qualquer espécie.
- 2 - Imparcialidade – O mediador deve manter-se equidistante.
- 3 – Conflitos de interesses – Um mediador deve esclarecer qualquer conflito de interesse que de alguma forma ele envolva, sendo este materializado ou de possível ocorrência, e que seja por ele conhecido. Após a revelação, o mediador deve interromper o processo, a não ser que as partes decidam mantê-lo.
- 4 – Competência – O mediador precisa possuir as qualificações necessárias para atender razoavelmente às expectativas das partes.
- 5 – Confidencialidade – ao mediador é vedado revelar qualquer informação que alguma das partes a ele solicite que seja mantida em sigilo, somente podendo revelar qualquer informação quando por determinação legal ou autorizado pelas partes.
- 6 – Qualidade do processo – O mediador deve trabalhar para garantir a qualidade do processo de uma maneira justa e desenvolver o mútuo respeito entre os envolvidos.
- 7- Anúncios ou solicitações – Anúncios e qualquer outra espécie de comunicação acerca dos serviços oferecidos pelo mediador ou acerca de sua educação, treinamento, etc.
- 8 – Custos – Faz-se necessário por parte do mediador o esclarecimento antecipado e integral das bases de compensação, os custos e honorários para as partes. As partes precisam saber de antemão os honorários do

mediador para decidir se desejam mantê-lo ou não; assim como também deve ser esclarecido o tempo de duração desse processo.

9 – Obrigações para com o processo de mediação – Os mediadores têm o dever de conhecer a prática da mediação que consiste em desenvolver o espírito de consenso no seio da sociedade, contribuindo para educar às pessoas de forma a fazerem o melhor uso possível desse mecanismo. (SOUZA, 2004, p. 74)

Estes princípios podem nortear o trabalho do mediador, entretanto, no caso do serviço de mediações oferecidas pelo Ministério do trabalho os itens anúncios e custos não se aplicam já que o serviço é prestado gratuitamente desde que solicitado pela parte interessada.

O manual de mediação judicial enumera algumas características necessárias ao mediador eficiente, como mostra o quadro 1 a seguir:

<b>Características necessárias ao mediador eficiente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicar diferentes técnicas autocompositivas de acordo com a necessidade de cada disputa.</li><li>- Escutar a exposição de uma pessoa com atenção, utilizando de determinadas técnicas de escuta ativa (ou escuta dinâmica) – a serem examinadas posteriormente.</li><li>- Inspirar respeito e confiança no processo.</li><li>- Administrar situações em que os ânimos estejam acirrados.</li><li>- Estimular as partes a desenvolverem soluções criativas que permitam a compatibilização dos interesses aparentemente contrapostos.</li><li>- Examinar os fatos sob uma nova ótica para afastar perspectivas judicantes ou substituí-las por perspectivas conciliatórias.</li><li>- Motivar todos os envolvidos para que prospectivamente resolvam as questões sem atribuição de culpa.</li><li>- Estimular o desenvolvimento de condições que permitam a reformulação das questões diante de eventuais impasses.</li><li>- Abordar com imparcialidade, além das questões juridicamente tuteladas, todas e quaisquer questões que estejam influenciando a relação (social) das partes.</li></ul>

Quadro 1 – Características necessárias ao mediador eficiente

Fonte: MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 59-60

A mediação propicia a administração do conflito de forma a aperfeiçoar o relacionamento entre as partes. Para alcançar este resultado o mediador deve passar por um aprendizado contínuo através de cursos de técnicas

autocompositivas, tendo em vista que a mediação é compatível com diversas personalidades e formas de conduzir (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009).

Cabe esclarecer que o mediador dispõe de técnicas que são ações planejadas para melhor conduzir o processo. A técnica da escuta ativa envolve a interpretação de uma mensagem verbal e o restabelecimento do conteúdo de forma a promover um maior entendimento entre as partes. Existem também a técnica da reunião em separado que permite a livre expressão de idéias e filtra as questões importantes, a técnica da diplomacia cruzada onde as partes ficam em salas separadas e o mediador transmite apenas informações essenciais e a técnica da livre expressão de idéias onde as partes buscam a solução do conflito conjuntamente (MTE, 2002).

Ao tentar descrever o panorama da negociação no contexto empresarial e as características do negociador profissional Almeida Junior (2005) trata de questões válidas para o contexto deste trabalho. O autor, ao trabalhar as competências necessárias aos negociadores, enfatiza que o processo de aprendizado envolve o saber fazer, que se relaciona aos conhecimentos acumulados, e o fazer propriamente dito que diz respeito à prática, à realização das tarefas estabelecidas. O autor enumera algumas competências necessárias ao negociador profissional, das quais destacamos as que se mostram válidas no contexto da mediação:

- Analisar problemas e oportunidades
- Avaliar alternativas para resolver problemas e aproveitar oportunidades
- Estimar custos e benefícios das alternativas
- Reconhecer comportamentos, truques e táticas
- Avaliar avanços na negociação e fomentar consenso
- Acompanhar a execução dos acordos
- Administrar o ritmo da negociação
- Gerenciar ansiedade
- Registrar compromissos

Pode-se perceber que o trabalho do mediador em muito se relaciona com o trabalho do negociador que é o representante de determinada categoria nas reuniões. Muitas das competências são similares a estes profissionais, por isso todos os envolvidos deve estar preparados e dispostos a trabalhar conjuntamente em busca de um acordo quando participam do processo mediação.

O Manual do Mediador (2002) ressalta que fatores de ordem comportamental tais como experiências de vida, percepção, expectativas, emoções, crenças, valores e necessidades têm grande influência na condução e nos resultados obtidos no processo de negociação. A interpretação destes fatores amplia a qualidade de atuação do mediador. Para ajudar efetivamente as partes na composição dos conflitos é necessário que o mediador desenvolva competências técnicas e interpessoais.

A competência técnica diz respeito às experiências de leituras, participação em cursos, seminários, toda a educação formal que promove preparo técnico em determinados assuntos. Já a competência interpessoal é o saber lidar com outras pessoas. Neste sentido é fundamental a percepção de si, do outro e do contexto, abertura para opiniões, escuta ativa e saber inquirir e argumentar com equilíbrio. A competência interpessoal pode ser desenvolvida em cursos no modelo de laboratório, através de facilitadores experientes que utilizem técnicas adequadas para estimular os profissionais (MTE, 2002).

A atuação do mediador possui uma complexidade muito grande, pois não se trata apenas da execução de procedimentos, mas também de interpretação do comportamento humano e controle de diversas variáveis decorrentes das relações sociais e econômicas. Por esse motivo a experiência prática dos mediadores públicos da Superintendência do Trabalho e Emprego da Bahia pode trazer maior clareza aos conceitos até aqui apresentados, através da opinião sobre as principais competências a serem desenvolvidas e sobre a importância do trabalho de mediação para a sociedade.

## **5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA**

Para investigar a questão de pesquisa proposta o método escolhido foi o Estudo de Caso. Isso porque entende-se que ele é uma metodologia que busca compreender fenômenos sociais em determinado contexto. A abordagem é qualitativa, buscando compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudado. A pesquisa foi realizada na sede da Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia (SRTE/BA), durante o mês de agosto de 2010.

Com base na pesquisa bibliográfica desenvolvida, que buscou conceituar o desenvolvimento de competências, entender os aspectos mais importantes das negociações coletivas, e elencar as competências necessárias aos mediadores, foi elaborado roteiro de entrevistas, objetivando enriquecer o presente trabalho com as experiências e percepções dos profissionais que vivenciam a negociação coletiva no seu cotidiano. Foram entrevistados 10 dos 11 mediadores que atuam na sede da SRTE/BA em Salvador nas áreas de Segurança e Saúde do Trabalhador e na área Trabalhista em geral. Uma das entrevistas foi respondida por escrito e enviada por correio eletrônico, as demais foram feitas pessoalmente e gravadas para facilitar a transcrição e análise.

O período de realização da pesquisa foi marcado pela greve dos Servidores Técnico-administrativos do MTE, porém as entrevistas foram realizadas sem dificuldades, pois todos os mediadores entrevistados pertencem à categoria profissional Auditores Fiscais do Trabalho (AFTs) que trabalharam normalmente durante este período e se mostraram solícitos em colaborar com a pesquisa.

Foram também reunidos dados sobre a realização de reuniões mediações no Brasil e no Estado da Bahia para explicitar a importância desta atividade no fortalecimento da negociação coletiva no país.

Como resultados foram apresentados dados estatísticos que exemplificam as estratégias para o alcance dos objetivos estabelecidos na área de relações de trabalho no MTE. Os dados pesquisados demonstram um alinhamento entre competências organizacionais e aquelas desenvolvidas pelos mediadores na SRTE-BA. Nas entrevistas os mediadores da Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia revelaram que diversos conhecimentos, habilidades e atitudes colaboram com o desenvolvimento das atividades em mediações. As opiniões dos mediadores se mostram coerentes quando comparadas à literatura pesquisada, e servem para enriquecer o conjunto de conhecimentos sobre mediação tanto nas questões trabalhistas, como em outras áreas.

## **6 A MEDIAÇÃO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO DO TRABALHO**

O Plano Plurianual 2008-2011 do Ministério do Trabalho e Emprego definiu entre seus programas o de Democratização das Relações de Trabalho. Este tem como objetivo promover a democratização e a modernização do sistema brasileiro

de relações de trabalho, por meio do diálogo e da negociação tripartite entre trabalhadores, governo e empregadores. A estratégia do MTE para a implantação de um sistema de relações do trabalho como previsto no PPA envolve a execução de ações de treinamento, debates, estudos, mediações e desenvolvimento de sistemas (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2009). Tomando como referencia o conceito de Fleury e Fleury (2001) que relaciona competência organizacional com as estratégias que direcionam a organização para determinados objetivos, pode-se concluir que o PPA do MTE orienta as ações para o desenvolvimento de competências, tanto coletivas quanto individuais.

O relatório de avaliação setorial do PPA 2008-2011 do exercício 2009, ano base 2008, trás entre os diversos índices a taxa de resolução de conflitos em 2008 que foi de 68,78% . Segundo o relatório este índice deverá ser ajustado nos períodos subseqüentes, pois se entende que o sucesso nesta ação se dará com um índice estável de 75%. Entretanto, deve-se considerar que por melhor que seja a ação do MTE, haverá sempre um percentual de conflitos cuja resolução não se dará, dado o interesse das partes em buscar algo mais vantajoso na justiça. (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2009).

A taxa de eficácia das mediações em 2008 foi de 58,05%, tendo em vista que as negociações na data-base abrangem alto número de trabalhadores, e são mais complexas, diminuindo as chances de acordo. Podem-se ter boas taxas de resolução de conflitos, com taxas de eficácia das mediações mais baixas, por isso acredita-se que este indicador não deve aumentar de maneira significativa, principalmente neste momento de crise, onde ocorre um grande número de demissões e em que se torna mais difícil a realização de acordos. Com isso, espera-se até 2011 um índice em torno de 65%.(MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2009).

O relatório conclui que o ano de 2008 apresentou avanços na busca por atingir o objetivo de implantar um sistema de relações do trabalho mais democrático, transparente e com maior controle social. O reconhecimento das Centrais Sindicais fortaleceu a participação dos trabalhadores nos debates que envolvem seus interesses, o que é importante na medida em que a crise financeira internacional vem provocando um grande número de demissões e uma representação dos trabalhadores mais consistente tem sido importante nas negociações com as empresas no sentido de evitar novas dispensas ou conflitos trabalhistas.

Paralelamente, o MTE capacitou um significativo contingente de servidores, sindicalistas e outros representantes da sociedade civil em temas relacionados às relações de trabalho. Mesmo assim, ocorreu uma redução na taxa de eficácia das mediações realizadas pelo MTE em relação a 2007, demonstrando o alto grau de impacto da crise internacional (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2009).

As Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego são responsáveis pela execução, supervisão e monitoramento de todas as ações relacionadas às políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego. Segundo a Coordenação Geral de Relações de trabalho foram realizadas em todo o Brasil 14.577 mediações coletivas no ano de 2008 e dessas 290 foram realizadas pela Superintendência do Trabalho e Emprego na Bahia - SRTE/BA. O quadro 2, a seguir, apresenta as estatísticas sobre mediação coletiva da SRTE/BA referentes ao ano de 2009:

<b>Mediações coletivas</b>	<b>Ano 2009</b>
Com Acordo	184
Nº Trabalhadores Alcançados p/ Acordo	180.207
Sem Acordo	68
Nº Trabalhadores Alcançados s/ Acordo	13.842
Nº de Reuniões Realizadas	449

Quadro 2: Mediações coletivas 2009

Fonte: Seção de Relações de Trabalho – SRTE/BA

Os dados sobre mediação da SRTE/BA em 2009 refletem a tendência apontada no relatório setorial. O grande número de reuniões realizadas demonstra que a mediação é um processo que exige tempo, pois para que se alcance um acordo muitas vezes são necessários vários encontros. Por isso é preciso disponibilidade das partes e um número suficiente de mediadores capacitados para atender a esta demanda que é crescente no estado da Bahia. Quando comparados o número de mediações coletivas com e sem acordo percebe-se que a taxa de eficácia das mediações é alta e que a SRTE/BA está desenvolvendo a área de mediações de acordo com as metas estipuladas no PPA do Ministério do Trabalho e Emprego. O número de trabalhadores beneficiados demonstra a importância desse trabalho para a sociedade baiana.

Para garantir maior eficácia às ações de garantia dos direitos dos trabalhadores os gestores do MTE vêm buscando integrar o a atuação da fiscalização à mediação dos conflitos trabalhistas. A fiscalização pode ser compreendida como a “atividade

de vigilância e repressão de ilícitos trabalhistas, caracterizando-se como poder de polícia conferido aos Auditores Fiscais do Trabalho para impor limitações ao poder do Empregador” (MTE, 2002). Esta atuação punitiva, através do pagamento de multas, por exemplo, pode não garantir a solução dos problemas dos trabalhadores com a urgência necessária a certos casos. Por este motivo tem-se buscado uma atuação conjunta entre as Seções de Relações de Trabalho e de Fiscalização, para garantir que o objetivo de solucionar as demandas trabalhistas seja alcançado. Por isso é fundamental o entendimento acerca do procedimento de mediação por todos os envolvidos, para que possam atuar e contribuir para que o método de trabalho que integra as duas atividades tenha êxito.

## 6.1 PERFIL DOS MEDIADORES E COMPETÊNCIAS

A mediação não é atividade exclusiva do Estado e no Ministério do Trabalho e Emprego pode ser exercida por particular devidamente cadastrado ou por qualquer funcionário do MTE designado pela autoridade superior. Entretanto, na sede da SRTE/BA dos onze mediadores que atuam na Seção de Relações de Trabalho dez são Auditores Fiscais do Trabalho – AFTs. Os mediadores entrevistados se dividem equitativamente entre homens e mulheres, demonstrando que a questão de gênero não tem influencia neste trabalho. Foram entrevistados os dez mediadores que são AFTs e desses, nove tem formação em Direito. Três mediadores possuem formação em Engenharia, além de Direito. Um dos entrevistados possui formação em Medicina Ocupacional e Engenharia Ocupacional. Os AFTs lotados no Setor de Segurança e Medicina do Trabalho atuam em mediações relacionadas com sua especialidade, quando convocados. Os demais atuam em mediações para produção de acordos e convenções coletivas além de outras relacionadas com questões trabalhistas em geral.

Quanto ao tempo de serviço no MTE seis dos mediadores atuam a mais de 20 anos no órgão. Três mediadores possuem o tempo de serviço entre 14 e 15 anos. Um deles atua a 6 anos. Esse tempo de atuação no órgão permite a acumulação de conhecimentos e experiências válidas no cotidiano do trabalho como mediador.

O tempo de experiência em mediações se mostrou diversificado. Um dos entrevistados possui 22 anos de atuação, três possuem entre 17 e 10 anos, três atuam a 5 anos e três possuem menos de 5 anos de experiência. Percebe-se que

alguns possuem muito mais vivência no trabalho de mediação que outros e a troca de experiência entre eles é válida para o aprendizado e o aperfeiçoamento dos mediadores.

O roteiro de entrevista foi elaborado com o intuito de identificar a percepção dos mediadores a respeito do tema Negociação Coletiva, e tendo em vista a literatura a respeito da Gestão por competências, foi considerada não apenas a questão da qualificação, mas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao trabalho como mediador. As experiências em outras atividades e a forma de como lidar com eventos imprevistos também foram incluídos para conferir às entrevistas um caráter mais abrangente, sob ótica da gestão por competências. A seguir serão apresentadas as opiniões extraídas das entrevistas, de acordo com as questões formuladas.

A primeira questão solicitava ao entrevistado uma definição sobre o que seria a negociação coletiva e a sua finalidade, e todos os entrevistados demonstraram possuir uma visão ampla sobre o tema. Um dos entrevistados citou a conceito da Convenção nº 154 da OIT – ratificada pelo Brasil em 10.7.1992 que define Negociação Coletiva como toda e qualquer tratativa efetivada entre os sindicatos dos trabalhadores e patronais ou a(s) empresa(s) com o fim de "fixar as condições de trabalho e emprego", "regular as relações entre trabalhadores e empregadores" ou estabelecer pautas para as relações entre as entidades patronais e obreiras, bem como entre estas últimas e as empresas. Para o entrevistado trata-se de um direito fundamental advindo de lutas históricas, em reação às imposições unilaterais das categorias patronais. Esta percepção reflete o conceito de Costa (2003) para o qual a negociação seria uma conquista que garante a ampliação dos direitos trabalhistas.

Outro aspecto relevante levantado pelos mediadores diz respeito ao caráter democrático da Negociação Coletiva, pois a forma participativa como são conduzidas as discussões, mesmo quando estas não acabam em consenso, propicia a aproximação e a convivência pacífica entre as partes, o que se mostra benéfico em situações futuras. Através da negociação os interessados têm acesso a informações que não poderiam obter de outra forma, como por exemplo conhecimentos sobre determinadas atividades desenvolvidas sob o ponto de vista do trabalhador, ou informações sobre a situação financeira da empresa que não são do conhecimento de todos os empregados.

Outro ponto interessante citado nas entrevistas é que a negociação na área trabalhista não busca apenas a diminuição ou aumento de salários, mas trata de toda a massa salarial que seria o aglomerado de vantagens a que o trabalhador tem ou terá direito (como por exemplo, plano de saúde, vale-refeição entre outros). Através da negociação tenta-se prevenir a ação judicial. Exige-se que sejam esgotadas as tentativas de negociação para que seja ajuizada ação de dissídio, como define o princípio da compulsoriedade negocial citado por Misoczky (2009).

Quanto à questão da Saúde e Segurança dos Trabalhadores nas Negociações coletivas, um dos entrevistados reconheceu o avanço que vem ocorrendo quanto ao reconhecimento da importância da preservação da saúde do trabalhador e adequação do ambiente de trabalho. Ele reconhece que esta questão vem, cada vez mais, entrando na pauta das negociações e que a ação do Ministério do trabalho através das certificações e atividades de fiscalização contribuiu para isso.

Quando questionados a respeito da importância do mediador em uma mesa de negociação os entrevistados ressaltaram que este profissional possui o papel de conduzir o processo de forma a aproximar pontos de vista divergentes. O mediador deve levar as partes a falar, ouvir e refletir para que, entendendo a importância do processo, o consenso seja alcançado. Deve também escutar os participantes tendo em vista a redução do fator emocional, contribuindo para que as partes enfoquem seus verdadeiros interesses. Esta visão dos entrevistados é compatível com as considerações de Souza (2004) que afirma que o mediador deve minimizar o estado emocional conturbado dos negociadores e ajudar as partes a se comunicarem melhor. Fomentar consenso e gerenciar ansiedade também são competências citadas por Almeida Jr. (2005) que também se relacionam com a opinião dos entrevistados.

Três dos entrevistados, entretanto, reconheceram que seria melhor se a figura do mediador não fosse necessária, pois quando as partes têm um bom relacionamento e disposição para negociar elas podem chegar ao consenso, independente da presença do mediador. Na esfera trabalhista os conflitos costumam ser de grande importância, o que cria um ambiente desfavorável para a negociação e por isso a figura do mediador se faz necessária, evitando a decisão da lide na esfera judicial. Como cita o Manual de Mediação (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009) uma percepção equivocada do conflito prejudica as relações entre as partes. Considerando o desaparecimento do judiciário e a lentidão da justiça é importante

conscientizar as pessoas de que o diálogo é a forma mais rápida e benéfica de solução de conflitos.

O mediador deve ser isento e imparcial, e alguns dos entrevistados reconheceram a dificuldade em atender a esses requisitos por exercerem a função de Auditor Fiscal do Trabalho. Na função de fiscal da legislação trabalhista este servidor tem o poder de punir, porém como mediador ele deve atuar de forma neutra, sem privilegiar nenhuma das partes. O conhecimento técnico do AFT, porém, ajuda muito na orientação das partes a respeito das possibilidades e proibições da lei, e isso permite a construção de acordos com maior respaldo.

Os entrevistados foram questionados sobre quais as competências que o mediador deve possuir. Foi esclarecido a eles que essas competências se relacionam a conhecimentos, habilidades e atitudes, aquilo que o mediador deve saber fazer para atuar na função. A seguir são apresentadas, de forma resumida, as competências citadas pelos entrevistados:

O mediador deve ser neutro, agir com isenção, não deve privilegiar nenhuma das partes, pois caso contrário a confiança dos interessados ficará comprometida. É fundamental que o mediador tenha credibilidade junto aos negociadores e para isso suas atitudes devem se basear num comportamento ético. Esta competência descrita pelos mediadores reflete os princípios da autodeterminação e da imparcialidade citados no modelo de conduta para mediadores que aparece no trabalho de Souza (2005).

Foi citada como competência também a necessidade de conhecer a legislação sobre o tema e a matéria sobre a qual o conflito se estabeleceu. É importante que o mediador tenha conhecimento sobre a legislação trabalhista e estude com antecedência a pauta enviada pelos trabalhadores ou empregadores para que possa se preparar para a reunião. Estas opiniões se relacionam com o princípio da competência que tem afirma que “o mediador precisa possuir as qualificações necessárias para atender razoavelmente às expectativas das partes.” (SOUZA, 2004, p.74) Entretanto um dos mediadores reconhece que, devido às diversas atividades que exercem, às vezes os mediadores não conseguem se preparar com a antecedência necessária.

Sobre a competência “agir com bom senso” depreende-se que o mediador deve possuir sensibilidade para entender a posição das partes, se colocar no papel do outro. Ele deve harmonizar pontos de vista e oferecer alternativas para a solução

do conflito. Às vezes é preciso conversar com os participantes em separado para se possa extrair a questão principal. É necessário, também, que o mediador tenha a percepção de quando deve utilizar as técnicas adequadas e de quando deve encerrar ou dar continuidade às reuniões. Estas considerações dos entrevistados também estão de acordo com a bibliografia pesquisada. Para Almeida Junior (2005) o negociador deve avaliar alternativas para resolver problemas, reconhecer comportamentos, truques e táticas e administrar o ritmo da negociação, atitudes fundamentais também ao mediador.

Já quanto à capacidade de comunicação e articulação os mediadores consideram que o profissional deve saber ouvir e transformar o que ouve em idéias. Um dos entrevistados observa que o mediador é um agente duplo, ele ouve, filtra, constrói, passa o que é de interesse para um ou outro. Como os negociadores não expõem todos os seus interesses, pois possuem limitações sobre o que podem ou não ceder, eles buscam sempre dar o mínimo e ganhar o máximo. O mediador deve agir como facilitador; ouvir o que é dito por uma das partes e explicitar para a outra.

Os entrevistados consideram fundamental, também, a capacidade de saber ouvir. É importante que o profissional tenha paciência para escutar o que as partes têm a dizer permitindo que elas utilizem o tempo suficiente para expor suas idéias e desenvolver o processo de negociação. Um dos entrevistados considera que em alguns momentos a atividade do mediador é comparável com a do psicólogo. A utilização das técnicas de escuta aparece entre as características enumeradas no Manual de Mediação Judicial do Ministério da Justiça (2009).

O equilíbrio emocional foi citado também como competência. Este aspecto é importante, pois em muitos momentos as partes se encontram com ânimos acirrados e é necessário que o mediador chame as partes para que retornem à racionalidade, para que o diálogo tenha prosseguimento. O autocontrole do mediador é fundamental para que este possa conduzir a negociação com coerência.

Os mediadores citaram ainda características como a pontualidade e a transparência e a seriedade como competências necessárias. Tentar criar um clima ameno através do bom humor é também uma estratégia utilizada por um dos entrevistados. Um dos mediadores acredita que não existe fórmula pronta em relação aos requisitos necessários a este trabalho e que essas competências podem ser adquiridas pelo estudo e pela experiência prática. Outro acredita que, apesar de cursos e conhecimentos técnicos serem importantes, algumas características são

inerentes à pessoa. Para outro entrevistado é importante ao mediador gostar do que faz. Pode-se perceber que as competências necessárias às atividades do mediador no âmbito do MTE, na opinião dos entrevistados, em muito se relacionam com àquelas que aparecem na bibliografia escolhida, o que indica um correto direcionamento das atividades destes profissionais.

Quanto à participação em cursos de formação de mediadores, três dos entrevistados informaram que não participaram. Todos os demais tiveram esta oportunidade e consideraram a experiência válida, pois os cursos ajudam a sistematizar e a cristalizar os conhecimentos adquiridos com a prática. Além disso, um dos mediadores considera que os cursos ampliam a visão acerca “da história da negociação, do processo de relações de trabalho, do sindicalismo, a estrutura dos sindicatos, além do conhecimento da norma”. Outro entrevistado ressalta que mediação não pode executada apenas por intuição porque existem regras que e técnicas para a sua realização. Neste sentido, podemos concluir que os cursos oferecidos pelo MTE, com diferentes cargas horárias, tem sido válidos para a realização do trabalho dos mediadores, sobretudo num contexto em que as categorias patronais e profissionais também estudam e se preparam para atuar em negociações. Para um dos participantes os cursos devem ser voltados para a realidade cotidiana, não devem ser muito teóricos, muito distantes da realidade. Os cursos de formação de mediadores oferecidos MTE possuem essa peculiaridade.

Entretanto, alguns participantes informaram que começaram a atuar de forma empírica e que a interação com os colegas mais experientes foi a principal fonte de informações. Um deles considera que a atuação na fiscalização, em que vivenciava situações de mediação entre empregados e empregadores, também constituiu um aprendizado válido no contexto das negociações coletivas.

Um dos entrevistados afirma que muitos dos auditores abdicam do trabalho em mediações por acreditar que não possuem perfil, porém considera que esta capacidade pode ser adquirida através de cursos e troca de experiências. Dois dos entrevistados, entretanto, consideram que a capacidade para atuar em negociações é inata, está relacionada à características pessoais, e que os cursos apenas podem contribuir para o desenvolvimento dessas habilidades.

A questão seguinte indagou quais os conhecimentos técnicos (advindos da formação educacional ou profissional) que mais colaboram à atividade como mediador. Dos 10 entrevistados, oito consideram o conhecimento advindo da

formação em direito um dos mais importantes ao exercício da mediação, em especial em termos de legislação trabalhista. Como auditores fiscais os mediadores devem zelar pela legalidade dos acordos que se estabelecem. Para um dos entrevistados o curso de direito ofereceu uma visão ampla a respeito do conflito capital/trabalho e como lidar com esta questão que permeia o modo de produção capitalista. Outro entrevistado afirma que o exercício da advocacia ajudou a minimizar a timidez para falar com o público e convencer as pessoas.

Um dos mediadores que atua na área de medicina e saúde do trabalho afirma que a sua formação como médico do trabalho e engenheiro ocupacional é importante no seu trabalho como mediador, pois oferece uma visão ampla do ambiente de trabalho em termos de saúde, segurança e higiene ocupacional. Um outro que já trabalhou na atividade de magistério também considera o conhecimento relevante no trabalho como mediador.

Um dos entrevistados considera que tão importante quanto o conhecimento técnico é “a percepção da situação humana, a posição do negociador, a postura dele, o limite, porque normalmente todo mundo que vem negociar está representando a empresa ou aos trabalhadores”. Como representantes os negociadores devem demonstrar aos representados o seu empenho em obter êxito na mediação, por isso o mediador deve minimizar sentimentos que indiquem derrota de uma das partes. Este empenho pode ser comparado ao conceito de entrega de Dutra (2008) que diz respeito à dedicação do profissional e aos resultados alcançados.

Entre as experiências relatadas pelos entrevistados que dão subsídio para o exercício da mediação está a função de sindicalista. Dos entrevistados 7 possuem vivência no movimento sindical. Um dos mediadores foi negociador profissional durante 20 anos, defendendo os interesses de determinada categoria profissional e para isso participou de diversos cursos de formação, inclusive no exterior. Para este mediador a experiência no movimento sindical foi muito importante para o sua atual função de mediador. Outro ponto relevante destacado pelos entrevistados na atuação como sindicalista está a percepção da necessidade do representante em dar uma satisfação política a seus associados, e este aspecto deve ser considerado pelos mediadores. Como sindicalista um dos entrevistados participou de reuniões importantes, o que colaborou com sua forma de se comunicar, saber o momento certo de falar e ouvir, e aprender a importância da mediação.

Entretanto, um dos entrevistados acredita que, pelas características do sindicato do qual participa, esta vivência não influencia muito no trabalho como mediador e outro considera que, por ter atuado pouco no movimento sindical, esta experiência não foi tão relevante, neste caso. Para outro entrevistado, a participação no sindicato exige que ele se polície mais, já que o enfoque no interesse da classe trabalhadora é maior.

A vivência como auditor fiscal também foi destacada pelos participantes como válida para a atividade como mediador, pois nas atividades de fiscalização e orientação muitas vezes é feita uma intermediação entre empregador e empregado; o auditor aponta alternativas considerando os limites da lei. Na auditoria é possível vivenciar como as relações de trabalho se processam em loco, o que promove uma visão mais ampla a respeito das questões em debate nas mediações.

Um dos entrevistados citou sua experiência como gerente de um projeto de parceria agrícola que envolvia direta e indiretamente cerca de mil trabalhadores rurais e os diversos conflitos que surgiam. Para ele esta experiência foi válida pois o trabalho nesta comunidade rural exigia a mediação dos conflitos de interesses entre os parceiros agrícolas e entre estes e os demais trabalhadores. Um outro entrevistado destacou que a sua experiência como advogado também colabora no exercício da mediação na área trabalhista. O Manual do Mediador (2002) ressalta que o trabalho nas negociações envolve não apenas fatores de ordem técnica, mas também àqueles de caráter pessoal, como as experiências de vida que podem influenciar bastante na forma como um mediador conduz um processo de negociação.

Os mediadores também foram questionados sobre quais as principais dificuldades que vivenciam quando estão conduzindo um processo de mediação e como supera-las. Esta questão buscou identificar como os entrevistados lidam com eventos imprevistos, aspecto relevante no conceito de competência de Fleury e Fleury (2001). Um dos entrevistados considera que dentro do atual quadro do movimento sindical as principais dificuldades são as disputas intersindicais, onde forças político-sindicais disputam a hegemonia em processos eleitorais fazendo com que nem sempre a racionalidade seja vitoriosa nas negociações. Ele citou como exemplo o seguimento de direção de um sindicato patronal que não tinha conseguido vencer as eleições internas e que, no intuito de desgastar a presidência do sindicato, provocava conflitos para que a situação em pauta na mediação não se

resolvesse. Este mesmo entrevistado mencionou como fatores que geram dificuldades as situações de greve, pois o fator emocional impera e as pessoas param de raciocinar com clareza. Muitas vezes é necessário suspender a mediação para que ela seja retomada num momento em que os ânimos se acalmem. A falta de preparo dos negociadores da área trabalhista também é um problema, porém na Bahia existem negociadores preparados, em sua maioria representando as categorias patronais.

Sobre esta questão outro entrevistado considera como dificuldade as limitações do serviço público. O entrevistado acredita que o mediador deveria ser desvinculado de qualquer outro serviço e que deveria ser considerado o tempo necessário ao estudo e ao preparo para as mediações. Sugere que seja intensificada a troca de experiências entre os mediadores de outros estados onde o serviço se destaca.

Os entrevistados citaram como problema, também, a intransigência por parte de alguns representantes de sindicatos ou empresas. Muitos dos participantes chegam com ânimos exacerbados, sem disposição para ceder, e isto implica numa dificuldade maior em conduzir o trabalho de mediação. Para superar estas situações é necessário tranquilidade por parte do mediador para que possa tentar acalmar os ânimos e convencer as partes de que o diálogo é a melhor forma de resolver os conflitos. O mediador precisa ouvir as partes e, conhecendo o ponto crucial da discussão, oferecer diferentes abordagens e novos enfoques para o problema, aproximando-as e facilitando um acordo que atenda aos litigantes. Estes aspectos são citados no Manual de Mediação Judicial (2009) que aponta ser necessário ao mediador administrar situações em que os ânimos estejam acirrados e estimular o desenvolvimento de soluções criativas.

Um dos entrevistados lembrou de uma reunião de mediação na qual uma preposta despreparada adotou uma postura agressiva e desafiadora para com os demais participantes, inclusive com o mediador. A representante empresa não estava acostumada com a dinâmica de mediação e a resistência foi tão intensa que a reunião foi cancelada. Um outro entrevistado reconhece que nem sempre é fácil fazer com que as propostas se aproximem, e quando se consegue reduzir a distância entre estas a negociação se torna mais fácil.

Outro ponto relacionado a esta questão é dificuldade imposta pelos advogados que, despreparados para a dinâmica de mediação, atuam nas reuniões de forma rígida e legalista, tentando impor seu ponto de vista, o que às vezes atrapalha o

papel do mediador. Um dos entrevistados acredita que este problema vem dessa falta de formação, os participantes muitas vezes aprendem de uma forma empírica e muitas vezes demoram a chegar num ponto razoável, em que percebam a necessidade de resolver as questões de forma negociada, acreditando no processo de negociação.

A última questão tinha o intuito de indagar qual a importância da atuação do mediador para a sociedade e todos os entrevistados reconhecem este o valor deste profissional, não apenas no contexto trabalhista, mas também para construção de uma cultura de diálogo e solução pacífica dos problemas. Um dos participantes observa que na solução arbitral, onde o juiz toma a decisão, sempre haverá um ganhador e um perdedor, e com isso a possibilidade de revanche. Já a mediação propicia um clima de troca de interesses, os acordos são duradouros, trata-se de uma relevante alternativa à solução arbitral. Outros dois entrevistados também ressaltaram o caráter dispendioso e desgastante da solução judicial, reconhecendo a mediação como uma alternativa eficaz para a composição de conflitos.

Ao ressaltar o papel da mediação no âmbito do MTE um dos entrevistados lembrou das aproximações entre empresas e sindicatos que foram realizados desde quando iniciou o seu trabalho como mediador e na satisfação que sente quando as partes conseguem chegar a um acordo. Um outro entrevistado reconhece a atuação do mediador como imprescindível para a sociedade, mas acredita que este trabalho não é devidamente valorizado, até mesmo no aspecto da avaliação e da remuneração. Ele acredita que o trabalho do mediador exige um preparo maior, uma logística mais inteligente, um apoio administrativo que corresponda às necessidades do profissional, por isso seriam necessários maiores investimentos.

Um dos mediadores lembrou como a mediação é válida em situações de conflitos mundiais: “Órgãos internacionais como a OIT e a ONU tem esse papel de mediação e os conflitos, e as muitas vezes guerras, resultam do fracasso de mediações. [...] Então eu acredito que a mediação é o futuro da própria humanidade, o crescimento populacional, o crescimento dos problemas mundiais e locais, nós teremos cada vez mais que lançar mão da mediação.”

Para um dos entrevistados a importância da mediação ainda não foi mensurada, porém reconhece que este processo tem o poder de modificar a atitude das pessoas, de criar a capacidade de ouvir e ser ouvido e de se colocar no lugar do outro. Um outro participante afirma que na medida em que o mediador interfere nas

relações de trabalho para ajudar as partes a construir uma convivência melhor, ele ajuda a estabelecer um respeito mútuo, e isto tem impacto não apenas no ambiente de trabalho, mas colabora também para que as pessoas participem da sociedade de forma mais positiva.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A evolução das relações de trabalho no Brasil fomentou a necessidade de incentivo às práticas democráticas para a resolução de conflitos e a mediação surge neste contexto como uma alternativa viável e econômica para a aproximação das partes em disputa.

O presente trabalho objetivou identificar quais as competências fundamentais ao trabalho do mediador e este objetivo foi alcançado através da análise da literatura sobre o tema, da análise dos dados estatísticos referentes à atividade de mediação no âmbito do Ministério do Trabalho e emprego e das entrevistas com os mediadores que atuam na Superintendência do Trabalho e emprego na Bahia. A percepção e as experiências que dos mediadores permitem uma melhor visualização de como se processam as relações entre categorias profissionais e patronais na prática, além de indicar quais os principais aspectos a serem desenvolvidos para no trabalho nas reuniões de mediação. A análise da atuação do mediador sob o enfoque da gestão por competências fez com que o tema não se restringisse apenas à questão da qualificação através de curso e treinamentos, já que a mediação é uma atividade que envolve, além de fatores técnicos, fatores interpessoais.

No momento em que o atual governo busca fortalecer a negociação coletiva em âmbito nacional, é importante ressaltar as atividades do Ministério do Trabalho nesta área, atendendo as demandas sociais de interesse trabalhadores. Observa-se que nas Seções de Relações de Trabalho em cada Estado, a demanda pelas mediações é crescente já que a tentativa de conciliação é obrigatória antes da busca pela alternativa judicial, no caso de acordos e convenções coletivas. Além disso, a intermediação do MTE tem sido requisitada em questões como: divisão de lucros e dividendos, saúde e segurança do trabalhador, assédio moral e diversas outras. Neste sentido é fundamental capacitar profissionais para exercer esta função.

Das entrevistas com os mediadores da Superintendência do Trabalho e Emprego da Bahia – SRTE/BA podemos perceber o quão é importante para os mediadores conhecer o tema negociação coletiva e relações de trabalho no Brasil. A importância do mediador está, entre outros aspectos, em aproximar as partes através da condução do processo de mediação. Entre as principais competências necessárias ao trabalho do mediador citadas pelos entrevistados estão: a isenção ou imparcialidade, o conhecimento sobre a legislação e sobre o tema em discussão, o bom senso, a capacidade de comunicação, o saber ouvir e o equilíbrio emocional. Estas competências são similares àquelas apontadas na revisão de literatura. Os mediadores da SRTE/BA lembraram que a interação com colegas mais experientes, assim como a participação em cursos de capacitação, contribui para atividade de mediador. Os conhecimentos técnicos e as experiências de vida ajudam para superar as dificuldades e imprevistos que surgem durante as negociações. As entrevistas permitem concluir que o trabalho em mediação no MTE é muito importante para a sociedade baiana e brasileira.

O conhecimento oriundo deste trabalho poderá nortear as ações de capacitação para mediadores no MTE. Através da identificação das competências necessárias a atuação nesta atividade, espera-se colaborar na definição dos aspectos a serem trabalhados nos cursos e treinamentos.

Este estudo poderá, também, divulgar a mediação como alternativa na solução de conflitos e contribuir com a formação de mediadores não apenas no Ministério do Trabalho e Emprego, mas na esfera judicial e nas comunidades.

Além disso, as informações provenientes deste trabalho poderão colaborar para as ações de negociação do setor público. Os conhecimentos acumulados através das experiências dos mediadores do MTE são de grande valia neste momento em que a administração pública, nas esferas federais, estaduais e municipais, está começando a organizar e implantar mesas de negociação para solucionar as demandas trabalhistas dos servidores, desde que consideradas as especificidades do serviço público. Órgãos públicos do poder executivo e judiciário atuam na solução de conflitos trabalhistas, acumulando conhecimento que podem ser válidos na relação com seus servidores, e estas informações podem nortear e motivar o fortalecimento da negociação coletiva em todas as esferas de governo.

## REFERÊNCIAS:

ALMEIDA JUNIOR, Sebastião de. **Negociação**: técnica e arte. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

AMARAL, Helena. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, 2006. p. 549-565

AMORIM, Simone; LEONELLI, Vera. **Guia de mediação popular**. Salvador: Juspopuli, 2007.

BRUNO-FARIA, Maria de F.; BRANDÃO, Hugo P. Competências relevantes a profissionais da área de T e D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, jul./set. 2003. p. 35-56.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTA, Márcia da S. Reestruturação produtiva, sindicatos e flexibilização das relações de trabalho no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea eletrônica*, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.

DUTRA, Joel. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Ed. Especial, 2001. p. 183-196.

FLEURY, Maria T.; FISHER, Rosa M. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez. 1992, p. 5-15.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. Manual de Mediação Judicial. Azevedo, André Gomma (org.). Brasília, 2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Manual do Mediador. Brasília: MTE, SRT, 2002.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relatório de avaliação do Plano Plurianual 2008-2011. Disponível em:  
[http://www.mte.gov.br/dados\\_estatisticos/Caderno\\_Setorial\\_Aval\\_2008.pdf](http://www.mte.gov.br/dados_estatisticos/Caderno_Setorial_Aval_2008.pdf) Acesso em ago. 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Mediações coletivas 1997 a 2008. Coordenação Geral de Relações de Trabalho – Divisão de estatísticas. Disponível em: [http://www.mte.gov.br/mediacao/est\\_4934.pdf](http://www.mte.gov.br/mediacao/est_4934.pdf) Acesso em ago. 2010.

MISOCZKY, Maria. **Apostila da Disciplina Negociação Coletiva**. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em:

[http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf.php?COD\\_ARQUIVO=8556](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=8556).  
Acesso em jul. 2010.

PAIVA, Kely; MELO, Marlene. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.12, n. 2, abr./jun. 2008. p. 339-368.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Disponível em:  
[http://www.ea.ufrgs.br/pos\\_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf) Acesso em jul. 2010

SIMÕES, Isa Maria; LELIS, Rita. Mediações de Conflitos e Relações de Trabalho. **Mediação Popular: uma alternativa para construção da justiça**. JUSPOPULI, 1.ed. Salvador, 2009. p. 36-43.

SOUZA, Zoraide. **Arbitragem: conciliação: mediação nos conflitos trabalhistas**. São Paulo: LTr, 2004.