



A MEDIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE COMPLIANCE TRABALHISTA

Mirella Franchini de Almeida Prado Salum

Pós-Graduada em Direito e Processo do Trabalho (2014), Direito Tributário (2012).
Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (2010).
Mestranda em Direito pela Escola Paulista de Direito (2021).
<mi_franchini@hotmail.com>

Recebido em: 15/05/2021 – Aprovado em: 15/06/2021 – Publicado em: 30/06/2021
DOI: 10.18677/EnciBio_2021B3

RESUMO

O tema sobre a mediação como ferramenta de aplicação de programas de *Compliance* nas empresas é o que baliza a produção deste trabalho. A grande quantidade de material processual que os magistrados devem deliberar diariamente, aliada à escassa demanda de profissionais qualificados e autorizados a se envolverem em suas resoluções, entre outras razões; causa morosidade nas devolutivas das ações, por isso, se amparar em métodos alternativos de resolução de conflitos, como a mediação, torna-se uma importante atitude assumida no âmbito da seara trabalhista. É apresentado como objetivo desta obra analisar como a mediação e o *compliance*, juntos, podem prevenir e resolver de forma efetiva conflitos na esfera trabalhista. Trata-se de uma revisão de literatura, sendo utilizados como bases da pesquisa consultas em sites, livros, artigos científicos e plataformas de pesquisa como *SciELO*, *Google Scholar*, entre outras. À conclusão se espera que as instituições da mediação e do *Compliance* apenas sejam levadas a bom termo, ainda que de modo informal, por profissionais sérios e realmente comprometidos com a justiça, quando lhes tocar o gerenciamento e participação em tais realidades.

PALAVRAS-CHAVE.: *Compliance*. Direito do trabalho. Mediação de conflitos.

MEDIATION AS A TOOL FOR LABOR COMPLIANCE

ABSTRACT

This paper brings up the application of mediation as a tool to implement Compliance programs with employers and employees. The large amount of procedural material that the magistrates must deliberate on a daily basis, allied to a scarce demand for qualified and authorized professionals to be involved in it resolutions, among other reasons; causes delays, therefore, employers and employees, when get covered by alternative methods of conflict resolution, such as mediation, assure themselves an important attitude, assumed within the scope of the business place. The objective of this work is to analyze how mediation and Compliance, together, can effectively prevent and resolve

conflicts in the labor sphere. It is about a literature review, being used as a basis for research queries on sites, books, scientific articles and research platforms such as Scielo, Google Scholar, among others. In conclusion, it is expected that the Compliance and Mediation Institutions will barely be made by serious and truly committed professionals to justice.

KEYWORDS: Compliance. Conflict mediation. Labor Law.

INTRODUÇÃO

As relações de trabalho fazem parte da sociedade, em que uma pessoa paga a outra pelos seus serviços, contribuindo para o desenvolvimento de uma nação. Com o seu desenvolvimento o homem procurou se posicionar harmoniosamente na relação entre empregado e empregador, para evitar, ou lutar, contra os abusos que podem ser gerados durante a jornada de trabalho. Esse posicionamento harmônico veio com a legislação trabalhista que tem a ver com as normas legais que são estabelecidas quando há vínculo entre trabalhadores e empregadores (BLOK, 2020).

O campo trabalhista é uma área de muitos personagens; se destacam entre tais, empregados e empregadores e, à medida em que crescem os números desses personagens, se faz necessária a aplicação de meios mais sistemáticos de organização dos seus relacionamentos, sobretudo quando a quantidade de empresas aumenta, como é o caso do Brasil, atualmente (CARDOSO, 2021).

Segundo Serpa (2016), em decorrência do número de empresas no Brasil, bem como da cultura da judicialização, os institutos da mediação e do *compliance* estão ganhando destaque no ramo empresarial. A globalização, e também a necessidade de se adequarem às regras da transparência no mercado, os programas de *compliance*, vêm tomando ainda mais notoriedade no contexto atual. Assim sendo, as empresas, na busca por atrair investimentos e expandir os seus negócios, passaram a desenvolver mecanismos internos para fiscalização e cumprimento da legislação (SERPA, 2016).

Ao se estabelecer uma observação sobre a ineficiência da jurisdição estatal, que acumula processos causando lentidão nos processos judiciais; da cultura da judicialização; da onerosidade e da falta de resposta adequada a conflitos trabalhistas, se viu importante o desenvolvimento do presente tema; por um lado para que se possa entender porque é necessário recorrer a mecanismos alternativos de resolução de conflitos, e por outro lado, para mostrar à comunidade como um todo, que estes mecanismos alternativos existem, são legais e estão em plena efetividade nos âmbitos jurídico, judicial e arbitral (LEAL JUNIOR, 2020).

O método utilizado é o dedutivo, com base na análise dos referidos institutos, mediação e *compliance*, na legislação, doutrina e jurisprudência, com o fim de verificar suas aplicações no âmbito laboral. O trabalho exploratório que foi desenvolvido à elaboração deste artigo se baseou em artigos científicos que tiveram relação com o tema, assim como portais *online*, livros e revistas. Explorou-se, além disso, plataformas de busca como *Google Scholar* e *Scielo*, considerando que estes canais de pesquisa brindam com uma diversificada possibilidade de achados na literatura.

Desse modo, a presente pesquisa teve como objetivo analisar como a mediação e o *compliance*, juntos, podem prevenir e resolver de forma efetiva conflitos na esfera trabalhista. Espera-se que o presente trabalho auxilie a comunidade acadêmica a

buscar novas propostas de temas similares, em ordem a desenvolver-se mais trabalhos correlatos, no intuito de que haja uma ampliação sobre outras formas de evitar que processos abarquem o judiciário lesando a população com a morosidade das resolutivas.

O QUE É COMPLIANCE

Estabeleceu-se como óbvio que, em uma empresa, o não cumprimento de leis, regulamentos e padrões têm sérias implicações financeiras, de reputação e legais para as organizações. Quando ocorrem displicências como as que foram enunciadas, em uma empresa, o surgimento de reação é um dispositivo esperado; nesse sentido, Cueva (2019) afirma que uma reação das organizações ao não cumprimento de leis, regulamentos, padrões e, em consequência disso, o amparo das sanções provenientes da negligência, é a implementação de sistemas de *Compliance*.

Antes de adentrar no esclarecimento conceitual do que vem a ser *Compliance*, nos termos da presente pesquisa, se oferece necessariamente uma explanação sobre o modo como essa prática é adotada pelas organizações, assim, será mais ampla a compreensão do seu significado, e porque é uma prática ainda pouco usada nas organizações.

No âmbito das organizações empresariais, a disciplina de *Compliance* é comumente vista como reacionária e não como uma ferramenta de prevenção de não conformidade. Esse modo de observação é compreensível, pois não é possível prever todos os cenários em que pode ocorrer uma falha que leve ao não cumprimento de padrões. Isso faz com que pareça que a importância de um programa eficiente de *Compliance*, muitas vezes, só pode ser demonstrado até que ocorra a violação (BEZERRA, 2019).

Outro aspecto a se levar em consideração, e que Serpa (2016) apresenta, é que o programa de *Compliance* e os profissionais que se dedicam a este podem ser vistos de forma negativa, como uma espécie de segmento de vigilância dentro da organização. Se as funções não forem desempenhadas diplomaticamente, é provável que gere ressentimento em relação às suas funções e aversão a cooperar e trabalhar em conjunto.

Sobre o que escreve ASSI (2018), o enunciado faz sentido, pois, afinal, a grande maioria das pessoas que trabalham todos os dias se contenta em fazer o trabalho adequadamente, sem más intenções. Monitoramento, auditorias, entrevistas ou treinamentos constantes e periódicos podem parecer algo invasivo, e vir a representar situações desconfortáveis. A situação pode ser agravada se as pessoas que as realizam não tiverem sensibilidade, conhecimento e habilidades adequados para demonstrar a utilidade dessas atividades para a organização (SERPA, 2016).

Garantir que um programa de *Compliance* seja considerado uma ferramenta preventiva, é, portanto, um desafio. Conforme ASSI (2018) e Castro *et al.* (2019), respectivamente, duas circunstâncias tornam esta tarefa difícil. A primeira, revelam Castro *et al.*, (2019), é o alto custo de manutenção de um programa de *Compliance*. ASSI (2018), na segunda, aduz que a sua função, por natureza, tende a desacelerar a velocidade de mudança e a implementação de novas ideias.

Em termos de custo, Castro *et al.* (2019), comentam que, um programa de

Compliance que reúna todos os elementos implica um investimento de recursos considerável. Por isso, é um desafio convencer os órgãos superiores das organizações sobre a sua importância em relação ao custo.

Sobre isso Blok (2020) alerta que, a tendência das empresas é reduzir esses custos, postergando a disciplina do *Compliance*, e somente quando uma infração grave que impacta negativamente a organização de forma financeira, reputacional ou jurídica, acontece, é que se pode ter a chance de fazer as justificativas necessárias em ordem ao convencimento da alta administração a sua aplicação.

De acordo com Serpa (2016), é normal que um conjunto de atividades destinadas a prevenir o incumprimento de sistemas jurídicos e contratuais complexos seja visto como um empecilho na operação; as situações a analisar não são simples, e as pessoas com perfil empresarial e empreendedor tendem a ser dinâmicas; estacionar, pois, suas atividades, mesmo que seja por algo necessário e importante para a empresa, naturalmente incomoda essa classe de profissionais.

Shramm (2018) aduz que um modo de fazer com que o *Compliance* seja mais aceito e fomentado nas organizações é destacando a sua importância como um bom investimento. É por meio do conhecimento de casos internos nocivos, e de sua eliminação que, os programas de *Compliance* têm sido fundamentais para o crescimento de empresas.

ASSI (2018) se refere à outra realidade que desafia a implantação de programas de *Compliance* nas empresas, é trabalhar para que a percepção geral dos profissionais e departamentos de *Compliance*, seja de um aliado estratégico da organização e não de um departamento que se dedica à detecção de infratores.

A chave para distribuir essa ideia está na educação dentro das organizações. A mensagem deve ser comunicada de que a não conformidade prejudica a todos em uma organização. É melhor que um departamento interno encontre deficiências, para que possam ser corrigidas e melhoradas, ao invés de que atue um mediador em uma investigação formal ou auditoria, com a possibilidade de apresentar sanções a serem aplicadas, ou desvelar negócios perdidos devido à perda de boa reputação (ANTONIK, 2016). Tudo isso requer boas habilidades de comunicação, habilidade de negociação e conhecimento sobre o rumo das organizações, para isso, além de treinamento técnico-especializado, Stein (2004) assevera que, ao se descobrir quais são os objetivos das outras pessoas, fica mais fácil se colocar no lugar delas e propor as melhores soluções que agregam valor ao negócio, ou às funções específicas que se pretende desenvolver.

Por toda essa dificuldade de aceitação do *Compliance* nas empresas, é que o conceito do termo deve explicar, quais são os seus reais objetivos. Deve ser amplo o suficiente para fazer sentido, não importa a que setor se aplique. Sobre o conceito de *Compliance*, se trata de uma disciplina responsável pelo estudo e aplicação do conjunto de mecanismos internos que uma organização implementa para fazer cumprir as suas obrigações legais, contratuais, éticas e as decorrentes das políticas internas (CUEVA, 2019).

As obrigações das políticas internas, segundo Santos *et al.* (2012), são aquelas que a própria organização implementa para orientar a forma como opera internamente. São aquelas políticas e procedimentos gerais que servem de bússola para que os

trabalhadores tenham um conhecimento claro sobre suas funções e as expectativas que a organização tem de como devem executá-las.

As obrigações legais, contratuais e éticas geralmente vêm de duas fontes principais. A primeira, conforme Gelbcke *et al.* (2006) é a missão, a visão e os valores que a organização indica expressamente, e que se apresentam na forma como cumpre os seus objetivos ou se relaciona com o público. A segunda fonte, assevera ASSI (2018), são os conceitos ou ideias que são socialmente considerados moralmente aceitáveis e/ou desejáveis.

Obedecer a essas premissas é do interesse das organizações para serem referência em seu setor, ou evitar danos à reputação. Os padrões da indústria são o produto das práticas de diferentes entidades que ao longo do tempo foram padronizadas nacional e internacionalmente. Por isso, acabam por se tornar uma qualidade que certifica as práticas das organizações e lhes confere uma presunção de qualidade (BLOK, 2020). Ainda para esclarecer sobre o conceito de *Compliance*, autores como Candeloro *et al.* (2012 p.30), asseveram o seguinte:

[...] *Compliance* é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.

No conceito de França (2018, p.149):

O *compliance* é uma prática corporativa que pode ser tocada por um departamento interno da empresa ou de forma terceirizada. Seu objetivo é analisar o funcionamento da companhia e assegurar que suas condutas estejam de acordo com as regras administrativas e legais, sejam essas regras externas (do país, Estado e cidade onde ela atua) ou internas (da própria empresa).

Os autores citados desvelam o conceito de *Compliance* a partir de diferentes colocações, mas concordam com uma premissa que é comum a todos os modos de apresentar um conceito sobre o termo: o *Compliance* é um conjunto de regras. Por assim ser, se justifica em sua finalidade, conforme visto.

Assim sendo, as atividades relacionadas ao *Compliance* são uma parte natural dos negócios. A prática generalizada e sistematizada dessas atividades é apresentada pelo surgimento de regulamentações que respondem a desarmonias corporativas causadas por práticas ilícitas, fraudes e atos negligentes. Essas regulamentações criam condições que obrigam as organizações a implementar sistemas que lhes permitam cumprir todas as suas obrigações legais, contratuais e outras (ANTONIK, 2016).

No que tange aos objetivos, o *Compliance* inicialmente se destaca como o cumprimento das normas, sejam jurídicas, administrativas ou internas, relacionadas tanto à empresa, quanto aos negócios. Todavia, cabe destacar o que Blok (2020) alerta sobre que, os programas de *Compliance* não se limitam ao cumprimento das normas jurídicas, administrativas e internas, mas tem como objetivo implementar a ética e a transparência em toda cadeia empresarial. Outro objetivo que traz Blok (2020) sobre o

Compliance, é o de mitigar os riscos, preservar os valores e sustentar a continuidade do negócio.

Desse modo, se compreende que, através dos mecanismos adequados, um programa de *Compliance* tem como objetivo criar normas visando à ética empresarial, evitando fraudes e criando políticas internas para evitar a corrupção e/ou o inadequado proceder de administradores, gestores e funcionários (VIEIRA; BARRETO, 2019).

MEDIAÇÃO: CONCEITOS E PRINCÍPIOS

Compreender o significado preciso das palavras e dos conceitos encontrados dentro de uma ideia é essencial, para que assim possam ser usados de forma adequada e, deste modo, sejam aplicados convenientemente. Como foi útil e necessária a abordagem conceitual, a importância e os objetivos do *Compliance*; assim, se torna também importante compreender o que vem a ser a mediação, a fim de que haja correta conexão, entre os termos estudados, e o tema que constitui este trabalho.

Bacellar (2003) vai dizer que a mediação se trata da arte e técnica de resolução de conflitos intermediada por um terceiro neutro e imparcial, o mediador, que tem por objetivo solucionar de forma pacífica conflitos entre pessoas, fortalecendo as relações, preservando os laços de confiança e os compromissos recíprocos que os vinculam.

No mesmo sentido, Guilherme (2018, p.70) diz que mediação é:

[...] um sistema confidencial e voluntário de gestão de litígio a partir do qual os litigantes se socorrem de um terceiro que deve atuar de maneira imparcial e independente, com propósito de dirimir conflitos. Está calcada na efetivação da arte da linguagem para fazer ganhar vida ou recriar o elo entre pessoas. Consiste na intervenção de um terceiro neutro, buscando a intermediação da relação conflituosa. Assim, o mediador operacionaliza a comunicação. Antes de mais nada, ajuda no resgate do diálogo até uma solução. Ao fim e ao cabo, o mediador atua como um facilitador e trabalha a comunicação e a relação dos litigantes.

Desse modo, a partir dos conceitos, Travain (2020) comenta que os principais princípios da mediação são a rapidez e a eficácia de resultados. Além da redução do desgaste emocional e do custo financeiro, a mediação brinda às organizações, ainda, há garantia de privacidade e sigilo, reduzindo a duração e reincidência de litígios, bem como a facilitação da comunicação (VALENTIM, 2010). Ancorado nesta abordagem da mediação, Sellan (2020) também concorda que a mediação tem como objetivo trazer igualdade entre as partes envolvidas, a fim de que seja possível através do diálogo encontrar soluções por meio de interesses e necessidades comuns, sendo estabelecida por meio de princípios.

Dentre os princípios que se aplicam à mediação, Cunha e Monteiro (2017) destacam a autonomia da vontade, a qual prevê que ninguém será obrigado a participar, ou firmar um acordo, caso não tenha expressamente concordado.

A autonomia da vontade é, segundo Travain (2020), o princípio em torno do qual gira a instituição da mediação. Medeiros Neto (2019) a define como o poder reconhecido por toda pessoa de livremente querer constituir relação jurídica, desde que, conforme o

previsto no artigo 3 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 do código Civil, não seja contrário às leis, à moral ou à ordem pública (BRASIL, 2015).

A autonomia da vontade, como defende Travain (2020), sempre foi entendida como o poder de autodeterminação da pessoa que marca a sua própria independência e liberdade e que a eleva em tudo o que diz respeito à provisão, uso e gozo dos próprios direitos e faculdades. Cândido *et al.* (2020) apresenta como outro princípio fundamental da mediação, a economicidade, visto que, esse procedimento possui custos muito menores do que o judicial ou arbitral, em decorrência da ausência de altas taxas e custos, honorários, entre outras despesas.

Conflitos internos quando levados à seara judicial custam tempo e dinheiro às empresas, litígios, negociações sindicais, arbitragens, resultando em acordos não satisfatórios para ambas as partes na maioria das vezes (BLOK, 2020).

A insatisfação com o trabalho, bem como um clima de trabalho negativo, vai gerar uma diminuição no desempenho do trabalhador, um aumento do absenteísmo, licenças médicas e acidentes de trabalho, diminuição da produtividade da empresa, produzindo um custo elevado e desnecessário. A mediação faz com que o empregador deixe de se preocupar apenas com o material, com a produtividade e dê lugar a um tratamento mais humano, valorizando os recursos de que dispõe (SCHABELL, 2020).

Outro princípio da mediação, desta vez apresentado por Cunha e Monteiro (2017), é o da confidencialidade. Segundo os autores este princípio, no âmbito da mediação, prevê que todas as informações coletadas durante a sessão não poderão ser reveladas pelo mediador, nem pelas partes, nem pelos advogados e qualquer outra pessoa que tenha acompanhado o procedimento. A importância da confidencialidade, não pode ser subestimada.

Na mediação, o mediador confia na confidencialidade como ferramenta essencial. Este garante aos participantes a confidencialidade do processo para criar uma "zona de tranquilidade" e para facilitar a expressão franca de sentimentos e interesses. Se bem-sucedidos, os participantes muitas vezes confidenciam fatos íntimos e sentimentos que talvez nunca tenham pensado em compartilhar, nem mesmo com os mais próximos (CHADWICK, 2020).

Posteriormente, nenhum processo ou mediador encoraja ideias gerais e opções para uma solução do conflito. Se os participantes tiverem certeza de que as ideias expressas não serão reveladas, eles podem sugerir opções que não mencionariam se duvidassem do sigilo. Da mesma forma, quando o mediador sugere que os participantes troquem ofertas para uma resolução do conflito, a natureza confidencial da mediação incentiva ofertas criativas e flexíveis (CHADWICK, 2020).

Frequentemente, o mediador recorre a reuniões com os participantes para obter informações que eles preferem não discutir em uma reunião conjunta. Quando os participantes confiam que suas conversas são privadas, eles revelam informações valiosas ao mediador (CABRAL, 2017). A confidencialidade é um tema primordial na mediação. Antes de iniciar uma mediação, o mediador e os participantes devem familiarizar-se com as regras da confidencialidade da jurisdição. Se o tema da confidencialidade for compreendido, os participantes confiam no processo e aprovam as numerosas vantagens que lhes brinda a mediação (KEINERT; CORTIZO, 2018).

Brandt e Brandt Junior (2018) abordam a celeridade como outro princípio motor da mediação. Em processos de cunho judicial, a rapidez dos seus procedimentos e resoluções é bastante lenta. Gomes (2018) diz que a falta de celeridade na esfera jurídica está concentrada no vasto compromisso que tem o juiz de assumir em tempo, a resolução de muitos processos que demandam a máxima atenção técnica, e que um assistente, ainda que diplomado, não teria a qualificação fundamental, nem a experiência necessária para resolver situações de litígios e outras demandas de magistratura.

Leal Junior (2020) corrobora ao dizer que a lentidão do processo judicial diz respeito à falta de profissionais que atendam às altas demandas de serviços que um magistrado possui em sua mesa de trabalho. Por outro lado, um processo de mediação, ao fugir da seara judicial, dirime a lentidão daqueles procedimentos, assumindo a responsabilidade de atuar com maior rapidez; não em razão da quantidade de processos comparados àqueles do outro âmbito, mas porque, ao desobrigar-se dos protocolos que o processo judicial implica, a mediação enfatiza a concentração de atos, focando no aceleração das resoluções de conflitos (SCHABEL, 2020).

A informalidade e a preservação de laços entre as partes também são princípios da mediação. Sobre a informalidade Sales e Chaves (2014) asseveram que, diante da inexistência de regramento fixo para os atos praticados, sendo cada caso individualizado por sua natureza e finalidade, não havendo acionamento de nenhuma equipe judicial para a resolução do conflito, a informalidade gerencia todo o processo de mediação, direcionado ao resolutivo da ação sem a necessidade de seguimento de protocolos muito elaborados.

Quanto ao princípio da preservação dos laços entre as partes, segundo Valentim (2010), uma vez que na mediação busca minimizar os impactos do conflito na relação existente entre as partes, a fim de preservá-la; nesse sentido, vê-se que a mediação é o método adequado para solução de conflitos envolvendo pessoas com vínculos contínuos, como aquelas amparadas pela proteção do direito de família, societário, consumidor e trabalhista. Assim que, a mediação, entendida como mecanismo de resolução de conflitos, é desenvolvida a partir de princípios que lhe caracterizam e que torna fácil um mais amplo entendimento acerca de seus conceitos, e dos objetivos que lhe seguem.

A MEDIAÇÃO COMO MECANISMO PARA A PREVENÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS

Entendido o funcionamento da mediação, o modo como os autores apresentam seus pontos de vista conceituais, e os principais princípios que a compõem; bem como o *Compliance*, compreendido a partir de programas estabelecidos nas organizações como medida preventiva de conflitos; se aprecia, neste capítulo, o que a literatura apresenta sobre a mediação na seara trabalhista, como ferramenta útil à implementação de programas de *compliance* no âmbito das relações de trabalho, no ambiente empresarial.

Embora pareça que o direito e a justiça estejam se movendo em ritmos diferentes, é inevitável reconhecer a necessidade crescente de se adaptar a novas concepções e formas do que se conhece sobre a justiça. Nesse sentido, a sociedade

passa por uma mudança de paradigmas, com o abandono da cultura de competição, de sentença, como único meio de solucionar conflitos, e a formação de uma cultura de pacificação, de resgate do diálogo e da participação ativa das partes, atendendo ao novo protótipo de cidadania (CALSSING; VIVEIROS, 2016).

Quando se fala em mediação, Sellan (2020) recorda que se trata de um método alternativo de resolução de conflitos, que serve para tentar resolver a disputa após o conflito, antes do processo judicial, ou em substituição deste. No que tange as relações trabalhistas, embora existam divergências sobre a possibilidade da aplicação das soluções alternativas de conflito na esfera laboral, na jurisprudência já existem decisões do Judiciário Trabalhista no sentido de reconhecer a validade das cláusulas compromissórias de mediação (SECURATO, 2019). Nessa linha, a Reforma Trabalhista, introduzida pela Lei 13.467/2017, inovou a CLT quando permitiu de forma expressa, por meio do Art. 652, alínea f, da CLT, que o acordo obtido por meio da mediação extrajudicial seja levado à Vara do Trabalho para homologação (BRASIL, 2017).

Art. 652. Compete às Varas do Trabalho:

[...]

f) decidir quanto à homologação de acordo extrajudicial em matéria de competência da Justiça do Trabalho. (BRASIL, 2017).

Além do dispositivo acima citado, outros dispositivos constantes na CLT, também incluídos através da Lei 13.467/2017, incentivam a nova cultura do diálogo e dão segurança jurídica para as composições firmadas entre empregado e empregador (BRASIL, 2017).

Art. 484-A. O contrato de trabalho poderá ser extinto por acordo entre empregado e empregador

Art. 507-A. Nos contratos individuais de trabalho cuja remuneração seja superior a duas vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral de Previdência Social, poderá ser pactuada cláusula compromissória de arbitragem, desde que por iniciativa do empregado ou mediante a sua concordância expressa, nos termos previstos na Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.

Art. 510-A. Nas empresas com mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de uma comissão para representá-los, com a finalidade de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores.

Art. 510-B. A comissão de representantes dos empregados terá as seguintes atribuições: (...)

III – promover o diálogo e o entendimento no ambiente de trabalho com o fim de prevenir conflitos;

IV – buscar soluções para os conflitos decorrentes da relação de trabalho, de forma rápida e eficaz, visando à efetiva aplicação das normas Legais e contratuais;

Art. 620. As condições estabelecidas em acordo coletivo de trabalho sempre prevalecerão sobre as estipuladas em convenção Coletiva de trabalho.

Art. 855-B. O processo de homologação de acordo Extrajudicial terá início por petição conjunta, sendo obrigatória a representação das partes por advogado.

Conforme Serpa (2016) a mediação é frequentemente criticada, porque há um entendimento por parte de alguns autores, de que a mediação nada mais é do que a privatização da justiça. Já, para Oliveira, C. e Oliveira, R. (2011), apesar de concordar com o enunciado por Serpa (2016), não dá para negligenciar o fato de que a justiça emana do povo; e de fato é isso que estes novos métodos procuram fazer: devolver a justiça ao povo, em um nível primário, como uma oportunidade, anterior ao processo ordinário judicial, para resolver disputas pacificamente (BRANDT; BRANDT JUNIOR, 2018).

Enalteçando a mediação, Barreiro e Furtado (2015) dizem que, apesar de ser um recurso valioso e necessário, muitas vezes, a judicialização de conflitos não resolve os problemas dos cidadãos, e não poderá resolver também os problemas trabalhistas, igualmente protagonizados por cidadãos, que são os funcionários e os empregadores.

A experiência de mediação para a implementação de programas de *Compliance* nas empresas, lugar onde prevalecem às relações pessoais, segundo Cândido *et al.* (2020), é muito positiva, visto que busca soluções alternativas que se adaptam às necessidades das pessoas, revelando uma forma de encerrar conflitos, e conscientizando as partes de que a justiça ordinária e institucionalizada é a última razão para a solução de conflitos e que, por vezes, o confinamento a que deve obedecer uma resolução judicial não pode satisfazer as necessidades de determinados casos.

Na mediação, sem a necessária presença do judicial, os códigos de ética, além de cumpridos, regem todas as ações da pessoa jurídica implicada no conflito, ou na iminência deste. Essa ética se transmite aos seus atos em todas as áreas, e passa a ser uma obrigação da organização que deseja se beneficiar da isenção de responsabilidade sobre um processo judicial estabelecido a ser levado a contento da organização, e em todas as suas etapas (CABRAL, 2019).

Embora os programas de *Compliance* trabalhista busquem a prevenção de conflitos, há casos em que, apesar das barreiras, protocolos, treinamentos e outras ações, é inevitável que haja o descumprimento de algum gestor ou funcionário, com a consequente transferência de responsabilidade pela aplicação do modelo de atribuição vicária à empresa; é nesse caso que a mediação assume o protagonismo da demanda (LEDERACH, 2012).

Nestes casos, se o programa de *Compliance* funcionar corretamente, a pessoa jurídica instaura um procedimento sancionatório contra o sujeito que, por sua própria mão, cometeu ação infracionária no âmbito das relações trabalhistas. É neste procedimento que a pessoa jurídica, de acordo com o código de ética que rege a sua atuação, deve se preocupar em reparar o dano, ou relacionar a responsabilidade dele ao revelado sujeito (TRAVAIN, 2020).

É importante que as organizações e seus responsáveis pelo programa de *Compliance* levem em consideração os benefícios da mediação para reparar os danos, pois além de ser uma técnica de resolução de conflitos, a mediação passa a ser responsabilidade da organização, pois deve minimizar os riscos, mas também os danos, uma vez ocorridos (GUILHERME, 2018).

A implementação de um sistema de mediação restaurador é um dos valores que podem diferenciar a mera implementação de um programa de *Compliance* da verdadeira adoção de uma cultura de comprometimento com a justiça e com o ordenamento institucional, ao serem vislumbradas as responsabilidades individuais de todos, e o devido cumprimento de compromissos firmados mutuamente (CUEVA, 2019).

Em uma empresa é imprescindível manter um bom relacionamento tanto com os clientes como com os funcionários, a tal ponto que o cumprimento dos objetivos do negócio esteja inexoravelmente atrelado ao desempenho, e o desempenho de uma empresa que não goza de uma saudável relação e comunicação tanto interna quanto externamente, é inconcebível que seja durável e satisfatório no longo prazo (BACELLAR, 2003).

A verdade é que resolver as diferenças dentro de uma empresa, seja entre organizações, parceiros, clientes ou fornecedores, é extremamente eficaz para o futuro das relações comerciais. Os tribunais de justiça impõem uma solução para um determinado conflito, mas se já está longe de satisfazer os interesses das partes intervenientes, está ainda mais longe de assumir um acordo duradouro (SOUZA, 2015).

Nesta perspectiva a mediação ganha destaque, pois cada vez mais empresas contam com esta ferramenta para melhorar a comunicação e a confiança entre as partes. A mediação utilizada como ferramenta para a instauração de procedimento de *Compliance* contribui para uma mudança positiva, relacional, dialógica e que pode durar o tempo adequado e necessário (CANDELORO *et al.*, 2012).

O caráter complementar das políticas de *Compliance* tem grande relevância, pois autoriza que as empresas possam cumprir a legislação e adaptá-las à realidade. Dessa forma, embora recente nas relações de trabalho, um programa de comprometimento no âmbito trabalhista deve envolver práticas de controles internos e outras medidas que possam ser adotadas pelas empresas que lidam com mão de obra (REIS *et al.*, 2020).

Além do mais, para as empresas o não cumprimento das normas trabalhistas, bem como a não adoção de um programa de *Compliance*, pode vir a gerar danos à sua imagem, comprometendo inclusive a própria continuidade da atividade empresarial ao abalar a confiança do público, dos parceiros e dos investidores (REIS *et al.*, 2020).

Como toda mediação, no âmbito do trabalho, também deve respeitar as notas essenciais e os pilares em que se baseia, e que neste caso adquirem especial relevância. Sobre isso, se insiste com Chadwick (2020) especificamente, quando ele se

refere à nota de sigilo, imprescindível na mediação empresarial e em qualquer uma de suas áreas, pois além de garantir o sigilo do que se discute, a empresa não sofre as eventuais consequências de impacto social que um processo judicializado pode ter.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética e a responsabilidade social passaram a ser elementos indispensáveis na atividade empresarial, o que faz com que as empresas adotem medidas para dar efetividade às suas políticas, e conseqüentemente, ampliar seus mercados e investimentos. Isso ocorre, porque os países estrangeiros estão cada vez mais exigentes em suas tratativas comerciais e a sociedade está cada vez mais intolerante a corrupção.

Além do mais, o judiciário brasileiro está cada vez mais sobrecarregado, o que nos permite concluir que tal forma de resolução de conflito não consegue atender de forma plena as necessidades sociais. Aqui, não estamos falando apenas do acesso à justiça, mas sim da entrega à sociedade de uma justiça efetiva.

Nesse contexto, as soluções alternativas de conflitos ganham destaque, visto que oferecem diversos benefícios para o mundo empresarial, tais como a confidencialidade, a celeridade e os baixos custos. Assim, a adoção de métodos alternativos de solução de conflitos, como o da mediação, dentre outros objetivos, visa preservar a imagem das empresas perante a sociedade.

O principal objetivo da mediação dentro da empresa é criar um sistema para resolução de conflitos no intuito de evitar a judicialização. Já, o *compliance* visa o cumprimento de normas, a identificação das falhas e a criação de práticas para evitar as ilicitudes. Assim sendo, vemos que a mediação e o *compliance* se completam, visto que através da elaboração das normas de conduta podem ser estabelecidas regras com o objetivo de evitar os conflitos e possíveis litígios.

Um programa de *Compliance* efetivo e transparente traz vantagens para todas as partes envolvidas, quais sejam, empregadores e empregados, pois permite a criação de um ambiente de trabalho adequado, e, conseqüentemente, contribui para o aumento da produtividade, e redução do passivo trabalhista. Além disso, beneficia, também, a sociedade em geral, que é atingida pela ética e regularidade. Assim sendo, o programa de *Compliance* na seara trabalhista não possui unicamente o objetivo de cumprir normas, mas também envolve as condutas, os procedimentos e os valores presentes nas relações.

Desse modo, a mediação, como método de solução de conflitos que visa não somente o problema, mas também a manutenção de vínculo, se aplica perfeitamente como ferramenta nos programas de *Compliance* na seara trabalhista. A mediação trabalhista associada aos programas de *Compliance*, se bem conduzida por pessoas amadurecidas em suas convicções, e possuidoras de qualificação mínima para avaliar o peso de uma resolução de conflitos, viabiliza ao trabalhador e ao empregador um ambiente de segurança com um regular andamento da atividade, o que é benéfico para ambos, além de reduzir o número de processos judiciais.

Portanto, a mediação como ferramenta de aplicação de *Compliance* nas empresas, visa regressar a um clima de paz na convivência através da procura de novos métodos e soluções criativas, longe de adotar uma abordagem estritamente

jurídica e polêmica, procurando uma satisfação global, e sobretudo, longe de ser perecível com o tempo.

O *Compliance* e a mediação auxiliam na redução de conflitos trabalhistas, o que reflete diretamente no setor financeiro da empresa, através da redução de custos com processos judiciais. E mais, evita danos à imagem da empresa, preservando suas relações comerciais. Assim sendo, ambos os institutos, quando direcionados para o fortalecimento da empresa, bem como para melhora da qualidade do ambiente de trabalho, refletem a força efetiva de seus recursos, nos resultados positivos da empresa.

Por fim, se pode concluir que a mediação e o *compliance* juntos, é o melhor caminho para prevenção e resolução de conflitos laborais. Tais institutos direcionados na construção de um ambiente ético, além de promover a pacificação social, possibilita o diálogo entre as partes, reduz o passivo trabalhista e contribui para a saúde financeira do negócio, apresentando diversos benefícios a todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, L. R.; **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ASSI, M.; **Compliance: como implementar**. Porto Alegre: Trevisan, 2018.

BACELLAR, R. P.; **Juizados Especiais: a nova mediação paraprocessual**. São Paulo: RT, 2003.

BARBOSA, F.; **O Compliance Trabalhista como ferramenta de integração**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/241920/o-compliance-trabalhista-como-ferramenta-de-integracao>. Publicado em: 07 de julho de 2016. Acesso em: 17 de abr de 2021.

BARREIRO, G.S. de S; FURTADO, R.P.M.; **Inserindo a judicialização no ciclo de políticas públicas**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.49, n.2, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612126144>> doi. 10.1590/0034-7612126144.

BEZERRA, H. M.; **Os impactos da governança corporativa no gerenciamento de riscos em projetos**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Gerenciamento de projetos). Faculdade Getúlio Vargas, Recife, 2019.

BLOK, M.; **Compliance e governança corporativa**. São Paulo: Freitas Barros, 2020.

BRANDT, L. M.; BRANDT JUNIOR, L.; **A mediação como forma alternativa para as soluções dos conflitos familiares**. Prolegómenos, Bogotá, v.21, n.42, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.18359/prole.3897>> doi. 10.18359/prole.3897.

BRASIL. **Lei 13105 de 16 de março de 2015**. 2021. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 17 abr. 2021.

CABRAL, T.N.X.; **A evolução da conciliação e da mediação no Brasil**. FONAMEC, Rio de Janeiro, v.1, n.1, pp. 354-369, 2017. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volumel/revistafonamecvolume1_sumario.htm. Acesso em: 17 de abr de 2021.

_____. **Lei da mediação comentada**. Rio de Janeiro: Foco, 2019.

CALSING, M. de A.; VIVEIROS, C.C.S.L. de.; **Mediação e conciliação: o novo CPC e os conflitos trabalhistas**. Revista TST, Brasília, v. 82, n. 2, p. 236-258, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/93958>. Acesso em: 17 de abr de 2021.

CANDELORO, A.P.P.; RIZZO, M.B.M. de; PINHO, V.; **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012, p.30.

CÂNDIDO, L.F; LIMA, S.H de O; BARROS NETO, J. de P.; **Medição e gestão de desempenho em empresas construtoras. Ambiente construído**, Porto Alegre, v.20, n.1, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s1678-86212020000100369>> doi. 10.1590/s1678-86212020000100369.

CARDOSO, L.; **Em meio à pandemia, empresas aumentam faturamento e contratam funcionários**. 2021. Disponível em <https://extra.globo.com/economia/em=empresas-aumentam-faturamento-contratam-funcionarios-rv1-1-24929367.html>. Acesso em: 17 abr 2021.

CASTRO, P.R.; AMARAL, J.V.; GUERREIRO, R.; **Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos**. Rev. Contabilidade e finanças. São Paulo, v30, n.80,2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1808-057x201806780>> doi. 10.1590/1808-057x201806780.

CHADWICK, L.; **Confidencialidade e direito**. São Paulo: Saraiva, 2020.

CUEVA, R.V.B.; **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. São Paulo: Fórum, 2019.

CUNHA, P.; MONTEIRO, A.P.; **Epistemologia e prática da mediação: por uma cultura de paz**. Arq. bras.psicol. Rio de Janeiro, v.69, n.3, 2017. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672017000300014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 abr 2021.

FRANÇA, J.G.P.; **O compliance trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais**. Revice, Belo Horizonte, v3, n.1, pp.147-169, 2018. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi8hPP2huPwAhVbs5UCHbAjC4YQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufmg.br%2Findex.php%2Frevice%2Farticle%2Fdownload%2F5090%2F3148%2F15865&usg=AOvVaw0vCdfQ7XGsHCQR1tW81oqD>. Acesso em: 17 de abr de 2021.

GELBCKE, F.; MATOS, E.; SCHMIDT, I.S; MESQUITA, M.P.L de; PADILHA, M. de F. C.; **Planejamento estratégico**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, v.15, n.3, pp. 515-20, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300018>> doi. 1590/S0104-07072006000300018.

GOMES, R.L.F.; **A morosidade do judiciário como desafio**. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2018.

GUILHERME, L.F.V.A.; **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**, 4 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

LEAL JÚNIOR, J. C.; **Morosidade do judiciário e os impactos na atividade empresarial**. Rio de Janeiro: CRV, 2020.

KEINERT, T.M.M.; CORTIZO, C.T.; **Dimensões da privacidade das informações em saúde**. Cad. Saude. Pública. v.34, n.7, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-311X00039417>> doi. 10.1590/0102-311X00039417.

LEDERACH, J.P.; **Transformação de conflitos**. São Paulo: Palas Athena, 2012.

MEDEIROS NETO, E. M; NUNES, J. R.; **A importância da mediação para o acesso à justiça: uma análise à luz do CPC/2015**. REDP, Rio de Janeiro, v.20, n.2, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.12957/redp.2019.44557>> doi.10.12957/redp.2019.44557.

OLIVEIRA, C.; OLIVEIRA, R.C de.; **Direitos sociais na constituição cidadã: um balanço de 21 anos**. Serv. soc. soc. São Paulo, v.1, n.105, 2011. Disponível em:< <https://doi.org/10.1590/S0101-66282011000100002>> doi. 10.1590/S0101-66282011000100002.

REIS, B. de F., BORGES, G. S., & SILVA NETO, N. S. da. **Mediação de conflitos e compliance trabalhista: medidas para prevenção, gestão e resolução consensual de conflitos.** Revista Direito Em Debate, 29(53), 40–54, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.21527/2176-6622.2020.53.40-54>> doi. 10.21527/2176-6622.2020.53.40-54.

SALES, L.M de M.; CHAVES, E. C. C.; **Mediação e conciliação judicial: a importância da capacitação e de seus desafios.** Sequência, Florianópolis, v.1, n.69, pp. 255-280, 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2014v35n69p255>> doi. 10.5007/2177-7055.2014v35n69p255.

SANTOS, R.A. dos S.; GUEVARA, A.J. de H.; AMORIM, M.C.S.; FERRAZ NETO, B.H; **Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações.** Einstein, São Paulo, v.1, n.1, 2012. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S1679-45082012000100003>> doi. 10.1590/S1679-45082012000100003.

SCHABBEL, C.; **Mediação na prática: uma abordagem circular narrativa.** São Paulo: Longarina, 2020.

SECURATO, C.O.A.A.; **Como a mediação trabalhista pode trazer mais conforto nas resoluções de conflitos entre empregado x empregador.** Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/77332/como-a-mediacao-trabalhista-pode-trazer-mais-comforto-nas-resolucoes-de-conflitos-entre-empregado-x-empregador>. Publicado em: outubro de 2019. Acessado em: 17 de abr. de 2021.

SELLAN, D.F.; **Contos e encantos da mediação.** São Paulo: Pulgada, 2020.

SERPA, A da C.; **Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre os programas de compliance.** São Paulo: CIPP, 2016.

SHRAMM, F.S.; **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas.** 2018. Dissertação (Mestrado). Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SOUZA, L. M. **Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça.** Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2015.

STEIN, E.; **Sobre el problema de la empatía.** Madrid: Trotta, 2004.

TRAVAIN, L.A.L.; **Gestão estratégica na justiça do trabalho.** São Paulo: PI, 2020.

VALENTIM, M. **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: UNESP, 2010. Disponível em:< <https://doi.org/10.7476/9788579831171>> doi. 10.7476/9788579831171.

VIEIRA, J.B; BARRETO, R.T.de S. **Governança, gestão de riscos e integridade.**
Brasília: Enap, 2019.