



O PAPEL DAS ENTIDADES SINDICAIS PATRONAIS NA RESOLUTIVIDADE DOS CONFLITOS EMPRESARIAIS

THE ROLE OF EMPLOYER UNION ENTITIES IN RESOLVING BUSINESS CONFLICTS

Fabiana Oliveira Ramos Gondim¹
Alessander Wilckson Cabral Sales²

RESUMO

A existência centenária das entidades sindicais patronais expressa sua relevância para as categorias econômicas produtivas, especialmente na representatividade dos seus interesses frente as demais entidades públicas e privadas com as quais se relacionam. Todavia, observa-se que, atualmente, o escopo de atuação dos sindicatos patronais tem se restringido à participação em negociações coletivas de trabalho, reprimindo o protagonismo sindical nos debates econômicos relevantes, como matérias regulatórias, tributárias e consumeristas, olvidando do seu relevante papel institucional para com as questões econômicas que impactam diretamente o setor produtivo. Por meio de pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, buscou-se abordar o atual cenário representativo dos sindicatos patronais, analisando os principais conflitos associados ao desempenho da atividade empresária, discutindo-se as vantagens que a assunção dos temas empresariais pelas entidades sindicais patronais pode agregar no seu fortalecimento institucional, na representatividade dos seus associados, no alcance dos objetivos do setor produtivo, na redução da judicialização dos conflitos, assim como, na gestão adequada e assertiva dos conflitos empresariais.

Palavras-chave: Entidades Sindicais Patronais; Conflitos Empresariais; Consensualidade; Adequação; Resolutividade.

ABSTRACT

The centuries-old existence of employers' union entities expresses their relevance for productive economic categories, especially in the representativeness of their interests vis-à-vis other public and private entities with which they relate. However, it is observed that, currently, the scope of action of employers' unions has been restricted to participation in collective labor negotiations, repressing union protagonism in relevant economic debates, such as regulatory,

¹ Mestranda em Direito e Gestão de Conflitos pela Universidade de Fortaleza. Pós-graduanda em Direito Empresarial pela Escola Nacional de Advogado. E-mail: fabiana.gondim@furtadopragmacio.com.br.

² Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza. Graduado em Direito pela Universidade Federal do Ceará. Professor dos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Direito, *lato e stricto sensu* (Mestrado Profissional em Direito e Gestão de Conflitos), da Universidade de Fortaleza. Procurador da República. Secretário do Comitê Nacional Permanente de Fomento à Atuação Resolutiva do Conselho Nacional do Ministério Público. E-mail: alessandersales@hotmail.com.





tax and consumerist matters, forgetting their relevant institutional role towards economic issues that directly impact the productive sector. Through bibliographical, descriptive and qualitative research, we sought to address the current representative scenario of employers' unions, analyzing the main conflicts associated with the performance of business activities, discussing the advantages that the assumption of business issues by unions can add to their institutional strengthening, in the representativeness of the productive categories, in the achievement of the objectives of the represented category, in the reduction of the excess of judicialization, as well as, in the adequate and assertive management of the business conflicts.

Keywords: Employers' Union Entities; Business Conflicts; Consensuality; Adequacy; Resolutivity.





1 INTRODUÇÃO

A figura do sindicato ainda está muito associada às negociações e convenções coletivas de trabalho, sendo a principal ferramenta consensual para estabelecimento de acordos entre patrões e empregados sobre temas relacionados a relações empregatícias. Todavia, observou-se que os juristas que estudam sobre o tema restringem a discussão sobre os sindicatos patronais às negociações coletivas de trabalho, de tal modo que o acervo de pesquisa sobre as demais atribuições desses sindicatos revela-se escasso e sem a profundidade necessária para o debate.

Ocorre que a finalidade legal das entidades sindicais patronais extrapola as negociações coletivas, existindo um cenário de oportunidades e necessidades de intervenção que podem atuar, quando devidamente estruturadas para esse propósito.

Pretende-se, portanto, concentrar o objeto desse artigo sobre o papel das entidades sindicais patronais para além do escopo das negociações trabalhistas, elencando em seu objeto a intermediação, em caráter coletivo, de demandas empresariais que não estejam devidamente vinculadas às questões laborais, apresentando-se como um importante instrumento de resolução assertiva de conflitos, a partir da convergência de propostas dos seus representados para um objetivo comum a prosperidade do setor comercial.

Pela análise bibliográfica realizada, constatou-se a pouca dedicação das entidades sindicais patronais para assumir seu espaço institucional de auxiliar seus associados no tratamento das demandas empresariais e promover ambientes de debates para a categoria econômica que representa.

Essa problemática ganha relevância com a percepção de que muitos temas afetos ao setor produtivo alcançam a esfera jurisdicional, quando poderiam ser melhores conduzidos por meio de diálogos abertos entre as partes envolvidas nos litígios.

Além do excesso de judicialização e de toda a consequência desestimulante aos novos negócios que ela promove, como a morosidade no tempo de resposta, a relativização da autonomia privada e da alocação de riscos e resultados, o caminho litigioso distancia as partes,





inviabilizando o entendimento conjunto e a criação coletiva de alternativas para superar o conflito instaurado.

O presente artigo, portanto, pretende abordar toda a problemática que a carência ou a tímida representação institucional dos sindicatos patronais repercute sobre as empresas associadas, provocando a criação de um modelo de condução adequada dos conflitos empresariais, com ênfase na aproximação das partes, promoção do diálogo aberto e construção criativa de alternativas para a controvérsia instaurada.

Para alcançar o propósito da discussão, inicia-se com a abordagem sobre o escopo de atuação das entidades sindicais patronais, sua inexpressiva atuação sobre os conflitos empresariais e sua perda de espaço para associações civis temáticas, que vêm preenchendo o vazio da voz representativa e o papel ativo e efetivo nas demandas afetas às causas empresariais. Sobre esse assunto, é esmiuçado a carência representativa das sociedades empresárias e a inexpressiva credibilidade dos sindicatos patronais na condução e colaboração dos conflitos empresariais.

Em seguida, abordam-se os temas sensíveis das categorias econômicas que poderiam ser melhor geridos pela entidade sindical patronal respectiva, enfatizando os conflitos recorrentes e a judicialização como forma precípua de resolução, refletindo sobre os impactos que o contexto de conflituosidades impacta para os negócios e promove a instabilidade no cenário do empreendedorismo.

Discute-se como as decisões judiciais exíguas e, muitas vezes, atentatória à liberdade de iniciativa impactam negativamente no empreendedorismo e resulta no desestímulo ao investimento no Brasil.

Ato contínuo, passa-se a discorrer sobre as vantagens da assunção do protagonismo das entidades sindicais na gestão adequada dos conflitos empresariais, destacando seu escopo legal de atuação, bem como, os institutos e ferramentas possíveis de serem utilizadas para o alcance desse propósito, que se acredita agregar no estreitamento das relações entre as entidades públicas e privadas, além do estímulo para novos negócios.

Para alcançar ao propósito do presente estudo, recorre-se à pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, analisando o atual cenário representativo dos sindicatos patronais com o seu papel institucional e sua necessária responsabilidade sobre a gestão adequada dos conflitos da categoria econômica representada.





2 AS ENTIDADES SINDICAIS PATRONAIS, O SEU ESCOPO DE ATUAÇÃO E A SUA (DES)CREDIBILIDADE NA DEFESA DAS DEMANDAS EMPRESARIAIS

Segundo a Constituição, o sindicato consiste na entidade de representação dos interesses da categoria, inserindo as funções negocial e assistencial (Martins, 2006), desse modo, o artigo 511 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) expressamente prevê a licitude e a liberdade de associação de empregadores, empregados, agentes e trabalhadores autônomos, com propósito de estudo, defesa e coordenação de seus interesses econômicos e/ou profissionais, traduzindo-se na definição legal de sindicato (Brasil, 1943).

Portanto, tem-se que a legislação brasileira estabelece a prerrogativa de constituição de sindicatos laborais, que atuam em nome dos trabalhadores de determinada categoria econômica, e os sindicatos patronais, que agem em representação dos empresários e sociedades empresariais que se enquadram igualmente na mesma categoria econômica.

Na pesquisa bibliográfica realizada para o desenvolvimento deste estudo, observou-se a concentração da abordagem sobre o conceito do direito sindical sob o aspecto eminente dos trabalhadores, tendo como atividade exclusiva a participação nas negociações coletivas de trabalho, contribuindo acerca das deliberações de direitos e garantias trabalhistas frente os seus empregadores, pouco discorrendo acerca dos sindicatos patronais³.

Nas obras sobre direito sindical, essas entidades associativas são analisadas detidamente sobre o aspecto do trabalhador (sindicatos dos trabalhadores), suprimindo a

³ Para Nascimento (2007), o sindicato é o órgão fundamental de representação dos agentes que participam da relação de trabalho, sobretudo dos trabalhadores, considerados, em regra, economicamente mais fracos que os empregadores. Cassar (2017) discorre sobre conceito dos sindicatos como entidades associativas permanentes, que representam trabalhadores vinculados por laços profissionais e laborativos comuns, visando tratar de problemas coletivos das respectivas bases representadas, defendendo seus interesses trabalhistas e conexos.

Martins (2006), a função negocial do sindicato é a que se observa na prática das convenções e acordos coletivos de trabalho.

Martinez (2023) argumenta que o direito sindical e coletivo do trabalho tem função essencial de empreender a melhora da condição social da classe trabalhadora, sendo a razão predominante da existência do ramo sindical.





discussão e análise sobre os sindicatos patronais sob a perspectiva da defesa dos interesses empresariais dos seus associados.

Por conseguinte, foi possível constatar que, em algumas obras, a abordagem acerca dos sindicatos patronais os limita a meros coadjuvantes, necessários para cumprir apenas a exigência legal da formalização da convenção coletiva de trabalho. Já em outras obras, não houve qualquer referência sobre a existência das entidades sindicais patronais, como se essa modalidade associativa fosse exclusiva dos trabalhadores.

Embora o contexto histórico do surgimento dessas associações sindicais insira-se no cenário das relações laborais e nas lutas por melhores condições trabalho, sendo este o foco central de discussão e atuação dos sindicatos laborais e patronais, no que tange a esses, a evolução das atividades empresariais, a pluralidade de temas correlatos à sua atividade, que impactam, direta ou reflexamente sobre os empregados, assim, como a relevância econômica dessas empresas, permite o reconhecimento dos sindicatos patronais como importante interlocutor das causas empresariais para além das questões trabalhistas.

Acredita-se que a pouca expressividade das associações sindicais patronais na defesa dos interesses dos seus associados reflete-se na tímida explanação bibliográfica sobre o tema, deparando-se com limitado estudo sobre os sindicatos patronais, diante das poucas intervenções por eles realizadas que respalde uma discussão detalhada.

O exercício da atividade empresária expõe as empresas a inúmeros tipos de conflitos, especialmente aqueles relacionados com o Ente Público, sob o aspecto da regulação, fiscalização e legislação, conflitos esses que possuem elevado potencial de interferirem na atividade empresária e, conseqüentemente, na saúde financeira das empresas, no cenário econômico local, no (des) estímulo a novos investidores e modelos de negócios, nas relações de emprego e sociedade, em geral.

A judicialização dos temas empresariais conflituosos com o Poder Público, de forma individualizada pelas empresas, além de carregar todas as dificuldades já conhecidas da atividade jurisdicional brasileira, no tocante à sua celeridade e eficiência (CNJ, 2022), abarrotava o Poder Judiciário de tal forma que lhe impede de proferir decisões que efetivamente atinjam o grau de satisfatividade esperado, além de repercutir em pronunciamentos não uniformes entre as empresas e um cenário de extrema insegurança jurídica e desencorajamento ao empreendedorismo no país.





O Poder Judiciário, instrumento estatal de pacificação social, enfrenta significantes desafios oriundos, entre outros motivos, da crescente complexidade das demandas sociais contemporâneas, dos obstáculos administrativos e financeiros, do distanciamento dos debates e aspirações da sociedade, da burocratização excessiva do rito e da cultura de judicialização excessiva dos conflitos sociais (Pereira, 2016, p. 48-68).

Como entidade constituída para defender os interesses de seus associados, acredita-se que a posição dos sindicatos patronais, representantes dos interesses dos empresários e sociedades empresariais, devam alcançar os debates políticos, econômicos e sociais que impactem direta ou reflexamente a atividade da sua categoria econômica representada, obtendo, assim, a sua legitimidade e o seu reconhecimento institucional (Lopes, 2019).

A limitação da atividade sindical patronal nos temas trabalhistas e nas convenções coletivas desampara a classe empresária que, por muitas vezes, busca um reforço coletivo para a defesa dos seus interesses por meio de associações civis temáticas, que ganham relevância e espaço, esvaziando a utilidade dos sindicatos para tratar demandas que superem às negociações trabalhistas, de modo a inserirem-se no cenário de descredibilidade nas discussões e no gerenciamento de temas precipuamente empresariais.

Assim, Lopes (2019, p. 24) argumenta que

[...] é a dual representação empresarial, uma vez que foram criadas em todos os setores e regiões do país as chamadas associações empresariais civis, que costumam reunir um grupo de empresários de maior peso em relação aos que compõem a diretoria de um sindicato. [...] Essas associações não têm representação legal da categoria, que é declarada por lei para um sindicato. Contudo, muitas vezes, são elas que manifestam publicamente os interesses dos empresários.

O resgate da relevância e do escopo de atuação sindical transpassa a assunção do seu protagonismo para além dos assuntos trabalhistas, contemplando também todos aqueles sensíveis à categoria, que necessitam de um tratamento uniforme, dialogal e que promova a aproximação entre as instituições.

Assumir a função de porta-voz dos clamores empresariais despersonaliza os embates e fortalece a pauta empresária pelo caráter coletivo das insurgências.

O propósito central dos sindicatos patronais é assumir o espaço de intermediador das resoluções coletivas empresariais, desenvolvendo o papel de negociador das causas sensíveis à categoria econômica as quais representa, promovendo a convergência de propostas dos seus associados, estimulando o diálogo aberto entre as instituições e contribuindo para uma ambiência empreendedora aos novos negócios.





Esse movimento promove o resgate da sua credibilidade sindical, o fortalecimento da sua finalidade representativa e a sua própria legitimidade, que só é conferida a partir do reconhecimento da sua atuação.

O enfoque, portanto, desta discussão traduz-se na intenção de demonstrar como a ampliação da efetiva atividade sindical patronal, para além das negociações coletivas de trabalho, contribui para o efetivo e célere tratamento das demandas empresariais, favorece o ambiente aos novos negócios, aproxima as entidades públicas e privadas e fortalece sua relevância institucional.

2 OS TEMAS SENSÍVEIS AOS SETORES PRODUTIVOS E O ATUAL CONTEXTO DE CONFLITUOSIDADES

Desempenhar a atividade empresária importa na inafastável interação do empresário com o Poder Público, as outras sociedades empresárias, bem como com os consumidores, externando a constituição de diversas relações jurídicas, indispensáveis para o exercício da atividade. Em concordância, Coelho (2012, p. 89) afirma que

Cumpra sua função social a empresa que gera empregos, tributos e riqueza, contribui para o desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que atua, de sua região ou do país, adota práticas empresariais sustentáveis visando à proteção do meio ambiente e ao respeito aos direitos dos consumidores.

Não há como desvincular o exercício de uma atividade empresária com as suas interações trabalhistas, tributárias, contratuais, regulatórias, fiscalizatórias, consumeristas, ambientais e legislativas. Assim, como afirma Pompeu (2019, p. 13)

[...] a função social da empresa é instituto jurídico que alberga, em sentido *latu*, valores econômicos, sociais e jurídicos. Tal assertiva comprova-se pelos próprios efeitos desse instituto no mundo dos fatos, pois quando uma empresa se mantém eficazmente produtiva, além de gerar lucro para os sócios, é fonte de emprego e renda, colaborando para o desenvolvimento da economia.

Todas essas interações têm potencialidade de interferirem na atividade empresária, desencadeando situações de conflitos, os quais impactam na saúde financeira das empresas, comprometendo a sua função social, afetando toda a cadeia produtiva e o cenário econômico vigente.





No âmbito das interações com o Poder Público, as sociedades empresárias podem colidir com temas relacionados à regulação excessiva da atividade, além de questões legislativas e fiscalizatórias.

No que se refere ao excesso regulatório, identifica-se a interferência direta na liberdade de iniciativa e no interesse de empreender, bens jurídicos tutelados pela Lei n. 13.874/19 (Brasil, 2019), sendo natural que se questione acerca da pertinência e da adequação das normas regulatórias e se o desenho da norma consegue gerar os efeitos que eram realmente esperados (Meneguín, 2020).

As normas regulatórias, em si, ostentam o potencial de repercutir, direta ou indiretamente, em decisões individuais sobre o consumo de determinado produto, oferta de determinado serviço, escolha do ramo para empreender, exercício de profissões liberais, investimentos, modelo de negócios, e até, mesmo, decisões de foro íntimo do ser humano (De Moraes, 2021, p. 34).

Logo, debater sobre as normas regulatórias e buscar um canal de discussões sobre seus excessos e simplificação da regulação apresenta-se como importante ferramenta de eliminação de conflitos e fomento ao exercício da atividade empresária.

Os temas legislativos, por sua vez, também se apresentam como possibilidades de conflitos com a classe empresária, especialmente quando impostos pela casa legiferante competente sem a escuta do setor produtivo afetado. É função do Legislativo, durante o debate das proposições legislativas, pesar todos os custos e os benefícios das regulações, analisar os efeitos prós e contras sobre os diversos estratos da sociedade, além de mensurar o potencial gasto público envolvido na medida Meneguín (2020).

A conflituosidade insurge-se, todavia, quando uma lei nova importa, em consequências diretas ou reflexas, lesivas para determinado(s) setor(es) econômico(s), não dimensionadas antes de sua promulgação, desencadeando problemas econômicos e/ou sociais, sequer previstos pelos legisladores, que interferem severamente no cenário econômico.

A velocidade de mudança de algumas normas jurídicas contribui para o cenário de instabilidade econômica, interferindo drasticamente no ímpeto de realização de investimentos nas empresas nacionais, uma vez que, a instabilidade normativa ocasiona a imprevisibilidade do negócio e incertezas sobre os retornos financeiros estimados pelo empresário.





Empreender em um ambiente de instabilidade normativa, quando normas de tributação, regulação e fiscalização são dinamicamente modificadas, torna insegura a atividade empresária e incerto o lucro estimado com o negócio.

Outro ponto de extremo conflito que se observa envolvendo a classe empresária são as fiscalizações e autuações pelo poder público, por meio de uma dedicada postura penalizante por parte dos agentes fiscalizadores e grande resistência e litigiosidade das empresas autuadas, quando se poderia buscar um viés mais educativo sobre as normas vigentes e uma parceria para estimular o cumprimento das normas jurídicas,

O mero ato de fiscalizar e punir, por si só, não extrai a finalidade precípua dos órgãos fiscalizatórios em garantir o efetivo cumprimento das normas jurídicas. O propósito das fiscalizações e autuações consiste no desestímulo à prática de condutas censuradas ou ao constrangimento das obrigatórias (De Melo, 2013), desestimulando a reincidência de condutas que confrontem com as normas jurídicas e o bem-estar social.

Se o escopo da fiscalização estatal objetiva promover a garantia do cumprimento das normas e, especificamente, aos empresários, cabe assegurar a regularidade da sua atividade frente às exigências normativas, dever-se-ia estruturar ações fiscalizatórias educativas, como forma de propagar o teor da norma e obter uma maior adesão do seu cumprimento, sendo a multa instituto secundário.

O excesso regulatório, a atuação legislativa destoante da compreensão e escuta dos cenários econômicos locais e as copiosas autuações e multas refletem exemplos da conflituosidade entre poder público e as sociedades empresárias, conduzindo o cenário econômico para um ambiente instável e desencorajador.

Para além das relações e conflituosidades entre Poder Público e sociedade empresária, observam-se frequentes litígios entre as entidades privadas, no âmbito de suas negociações civis, e a insegurança jurídica nas decisões judiciais sobre os temas levados ao Judiciário.

Decisões judiciais que mitigam a autonomia privada e relativizam as cláusulas contratuais resultam em uma interferência nas relações comerciais e na instabilidade do cenário econômico, desestimulando investimentos em novos negócios. Isso porque a inserção de investimento privado no país está diretamente vinculada com a previsibilidade das decisões judiciais, a forma com que asseguram os contratos privados, a estabilidade, o respeito à autonomia privada e a livre alocação de riscos. Decisões judiciais não uniformes e que





relativizam as premissas do direito privado desencorajam novos investimentos, encarecem o produto nacional e inviabilizam a competitividade do Brasil no mercado (Furtado, 2016).

A problemática das decisões judiciais tardias e sem a preservação da alocação dos riscos das entidades privadas e da sua autonomia nos modelos de negócios firmados, portanto, transpassa o desprestígio das premissas inerentes às relações privadas (autonomia privada, livre iniciativa e força vinculativa dos contratos), alcançando e promovendo a insegurança no cenário econômico para os investimentos e o desestímulo ao empreendedorismo no país.

Ainda segundo Furtado (2016), um ambiente de estabilidade, com segurança jurídica, é, talvez, um dos aspectos mais relevantes para que um empreendedor decida por alocar seu investimento na atividade que pretende desenvolver. Assim, tendo em vista os múltiplos vínculos relacionais de uma sociedade empresária, inerente ao escopo da sua atividade, evidencia-se o contexto de temas sensíveis e de contínua conflituosidade, ou mesmo, judicialização.

Essa percepção instiga a análise sobre a relevância do adequado gerenciamento desses conflitos, de modo a favorecer a aproximação entre as entidades, a redução dos litígios, a estabilidade das relações empresárias e um cenário seguro e estável para os investidores.

Um adequado tratamento dos conflitos empresariais, com o máximo entendimento entre as partes sobre a relevância dos consensos a serem obtidos exprime um cenário econômico de credibilidade, estabilidade e segurança jurídica para os negócios.

Nesse contexto é que se insere a importância da atuação sindical patronal como enunciador das matérias empresariais relevantes perante o poder público e entidades privadas em geral, além de propiciador de ambientes favoráveis para a realização de debates e construção de consensos entre as partes envolvidas nas controvérsias.

3 O PROTAGONISMO DAS ENTIDADES SINDICAIS PATRONAIS NA GESTÃO ADEQUADA DOS CONFLITOS EMPRESARIAIS

Resgatar a importância representativa dos sindicatos patronais revela-se um desafio necessário a ser enfrentado por essas entidades, tanto para recuperar sua credibilidade institucional, fortalecer sua legitimidade, como, principalmente, para contribuir de forma efetiva com a adequada gestão dos conflitos empresariais, atendendo os anseios dos seus associados.





Sob essa perspectiva, e pelo que foi abordado sobre a problemática da judicialização dos temas empresariais, entende-se que a retomada da força sindical deve concentrar-se nos meios autocompositivos de resolução de controvérsia. Muito mais do que colaborar para a defesa das causas empresariais, espera-se dos sindicatos patronais o compromisso de efetivamente buscar, conjuntamente com seus associados e entidades públicas ou privadas com quem possuem controvérsias, soluções às suas demandas, da forma mais célere e efetiva possível.

Parte-se, portanto, para uma provocação sobre a necessidade de os sindicatos patronais estruturarem-se para disporem aos seus associados meios adequados de soluções de controvérsia, mediante um estudo prévio sobre as demandas dos seus representados e a utilidade das ferramentas a serem instituídas.

A escolha do caminho da gestão de conflitos por meio da construção de consenso contribui para a obtenção de decisões mais democráticas, transparentes e com maior adesão, gerando, conseqüentemente, um comprometimento coletivo sobre aquilo que foi deliberado conjuntamente (Sales, 2022).

O fortalecimento da cultura de paz pela entidade sindical, traduzido pela disponibilidade de meios autocompositivos, estruturados em sua sede, traduz-se no propósito que deve ser almejado pelos sindicatos patronais, inclusive para romper com a limitada atuação nas negociações coletivas de trabalho e fortalecer sua relevância para a categoria econômica representativa.

Entretanto, para que as sociedades empresárias possam colocar suas expectativas no poder de representação sindical, consentindo espaço para condução e resolução das suas demandas, através dos meios autocompositivos disponibilizados, é necessário que esses sindicatos patronais despertem para a institucionalização de mecanismos e estruturas internas que promovam a aproximação das instituições, favorecendo o diálogo e a construção coletiva de alternativas. Diante disso, Pereira (2016) assegura que

[...] a prevenção e a gestão positiva dos conflitos são determinantes para o desenvolvimento e a eficiência dos negócios, na medida em que possibilitam a preservação de valiosos relacionamentos internos e externos, a considerável redução de custos, a economia de tempo e a obtenção de soluções mais satisfatórias, criativas e duráveis aos conflitos de interesses (Pereira, 2016, p. 49-50).

Há um espaço a ser preenchido pelos sindicatos patronais voltado para a contribuição da resolução adequada, eficiente e consensual das demandas empresariais, preservando um





ambiente favorável aos negócios e permitindo que a entidade sindical se invista do protagonismo representativo que lhe é inerente.

Todavia, faz-se necessário que esses sindicatos instituam mecanismos, estruturas e espaços que propiciem sua atuação institucional de debate e negociação sobre temas que impactam diretamente os seus associados, convocando-os à ativa participação e contribuição, como forma de garantir que sua missão – a de representar – seja realizada e possa levar resultados as empresas (Lopes, 2019).

Construir as habilidades organizacionais necessárias para gerar acordos mais valiosos em menos tempo, ao passo que mantém relacionamentos e reputação intactos, é um processo com três etapas. Para isso, é preciso avaliar a situação atual e reunir informações e recursos para investir de modo eficaz, intervir de modo eficaz a fim de conceder aos indivíduos o apoio de que precisam; e sustentar melhores práticas [...] (Movius, 2010, p. 27).

Muito mais do que realizar negociações coletivas de trabalho, as entidades sindicais representantes das categorias produtivas podem sistematizar canais de comunicação com seus associados para receber seus conflitos e queixas instaurados, analisando com mais profundidade todos os litígios postos e latentes da categoria representativa e avocar a discussão para suas dependências e concentrar o centro do debate.

Diante de uma sistematização própria de gerenciamento desses conflitos, é possível a entidade sindical traçar uma estratégia que melhor se adapte ao caso concreto examinado, propondo desde sessões de conciliação à realização de etapas de negociação, ou mesmo proposição de fóruns temáticos de discussão. A estrutura a ser constituída é muito peculiar de cada categoria, embora é imprescindível a escuta dos associados e o diagnóstico dos pontos mais sensíveis sobre os quais necessitam de uma condução adequada.

Diagnosticar a natureza dos problemas é um pré-requisito para oferecer as recomendações úteis (Movius, 2010) e compreender os interesses e expectativas dos associados, na condição de destinatários das ferramentas e estruturas sindicais de tratamento adequado das controvérsias, revela-se imprescindível para a aceitação da estrutura oferecida e na crença nos bons resultados. Para tanto, Faleck (2018) estabelece que

A construção do arranjo procedimental deve sempre se dar levando-se em conta o macrossistema existente, que oferecerá o raio de opções procedimentais para as partes. Em regra, para ter eficácia, o arranjo deve ser construído de maneira a corporificar a melhor opção procedimental para as partes ou os grupos que poderão utilizá-lo (Faleck, 2018, p. 03).





O potencial de aceitação da resolução do caso obtida entre as partes em conflito está diretamente relacionado com o grau de participação das partes envolvidas na solução dessa problemática. A expectativa de satisfação de interesses é a mola propulsora que leva negociadores a escolher o caminho entre as possíveis conjecturas (Faleck, 2018).

Não se pode perder do foco, portanto, que as habilidades negociais dos sindicatos patronais devem ser reveladas para além das convenções coletivas de trabalho, para alcançar temas sensíveis ao setor produtivo sobre os quais clama-se por um porta-voz ativo e participativo para auxiliar nas necessárias resoluções dos problemas. Movius (2010), portanto, discorre que

Organizações que negociam (1) fecham bons acordos com frequência e sabem quando e por que desistir dos negócios, (2) implementam os acordos de maneira eficaz e (3) protegem relacionamentos e sua reputação. Essas organizações desfrutam de uma vantagem sustentável em todos os aspectos de sua operação – uma vantagem que pode ser decisiva para o sucesso no futuro (Movius, 2010, p. 14).

Ainda segundo o autor, para esse propósito, as entidades sindicais devem investir-se de considerável energia para investigar as prioridades, os objetivos e os interesses dos seus associados e daquelas partes com as quais instauraram-se conflitos. Para se chegar nesse caminho, deve-se buscar seguir as etapas para se estruturar um sistema de disputas, contendo diagnóstico, capacitação dos participantes da entidade sindical, meios autocompositivos desenvolvidos, critérios de avaliação e resultados.

Com isso, é possível os sindicatos patronais convocarem as partes em litígio, apresentarem os modelos de tratamento adequado da controvérsia, devidamente estruturados, com pessoas habilitadas para conduzir os diálogos e efetivamente contribuir para a resolução dos litígios afetos à categoria econômica que representam.

Sob esse aspecto, estar-se propondo atuação sindical para além da mera aplicação dos institutos autocompositivos, isoladamente considerados, mas na criação de um sistema estruturado e organizado para tratar adequadamente as controvérsias que lhe forem encaminhadas que poderá recorrer-se da conciliação, mediação, negociação ou mesmo a arbitragem, mas vinculados a métodos de aplicação prática e compatíveis com os propósitos dos seus associados.

Fórum de debate, estruturação de calendário de audiências públicas para a classe empresária, mesa de negociação, termo de ajustamento de conduta com cláusula sobre negócios





jurídicos processuais são alguns dos exemplos de como os institutos autocompositivos podem ser empregados dentro de uma realidade prática e personalizada por cada sindicato patronal.

O ponto alto para o criador de um sistema estruturado de tratamento de disputas consiste na seleção, no sequenciamento e na combinação dos mecanismos processuais que deverão compor o arranjo procedimental em busca da adequação (Movius, 2010) mediante um debruçado estudo sobre os anseios dos associados, assim como as especificidades dos conflitos de cada categoria.

Por esse sistema, os sindicatos patronais poderão receber a demanda dos seus associados, mapear os interesses e interessados da controvérsia, dialogar com as partes envolvidas e catalogar os impactos diretos e reflexos da situação conflituosa e, assim, adequar um ou mais procedimentos para o devido gerenciamento da situação.

4 CONCLUSÃO

As constantes e necessárias interações das sociedades empresariais com entidades públicas e privadas resultam inevitáveis conflitos de interesses que, quando não tratados adequadamente, podem desencadear em consequências imediatas de judicialização dos temas, obtendo-se como resposta a morosidade e inefetividade nas respostas obtidas.

Em caráter reflexo, a judicialização dos conflitos promove o desestímulo à expansão da atividade empresária, desencadeia no repasse do ônus financeiro ao consumidor e contribui para o distanciamento entre entidades, cujo escopo de atuação exige relacionamento e diálogos frequentes.

A partir dessa perspectiva, buscou-se promover uma discussão sobre o papel das entidades sindicais patronais e da sua prerrogativa institucional de auxiliar na resolução adequada dos conflitos inerentes à categoria econômica representada. Abordou-se que os sindicatos patronais devem ser mais atentos e atuantes nas causas que interessam a categoria produtiva que representam, pautando temas e estabelecendo estratégias de uma condução adequada e resolutive aos assuntos conflituosos.

Elencou-se, então, os principais conflitos inerentes à classe empresária e as consequências da judicialização como primeira e única alternativa para solução das demandas apresentadas, abordando, especialmente o desestímulo à expansão econômica e aos novos negócios, a ampliação dos ônus aos consumidores e o distanciamento da atividade empresária com seu escopo social. Além disso, discutiu-se como a judicialização distancia as entidades,





inviabilizando o diálogo e a busca por soluções criativas sobre temas relevantes para a categoria produtiva e à sociedade.

A partir da análise desta problemática e do entendimento sobre a relevância dos sindicatos patronais como ativos participantes da gestão adequada dos conflitos empresariais, destacaram-se as vantagens da estruturação de um ambiente que promova o diálogo entre as entidades, buscando uma resolutividade das questões empresárias. Foi abordado de que forma os sindicatos patronais podem contribuir para a criação de um ambiente favorável ao diálogo, exposição de ideias e construção de soluções adequadas para assuntos conflituosos.

Esta discussão ensejou no enaltecimento da função dos sindicatos patronais, enxergando sua natureza representativa da categoria econômica como fundamento para contribuição e cooperação da resolução de conflitos entre seus associados e o poder público ou mesmo entre seus associados e a própria entidade sindical.

Abordou-se como os meios autocompositivos de solução de controvérsia podem ser aplicados à realidade de cada categoria representada, por meio do desenho de um sistema de disputas, harmônico, estruturado e dedicado ao tratamento das causas dos seus associados.

Nesse contexto, defendeu-se a ativa participação das empresas associadas para municiar o sindicato com os pontos sensíveis e suscetíveis de conflitos, apontando sua recorrência, complexidade ou resultados amargurados, de forma a contribuir para um modelo de gestão adequado de conflitos que se harmonize com os destinatários do modelo idealizado.

Em conclusão, entende-se que a gestão adequada e resolutiva dos conflitos empresariais pode ser mais assertiva e agregadora se contar com ativa participação dos sindicatos patronais e de uma estrutura interna capacitada e preparada para apresentar às partes litigantes alternativas para tratamento de suas demandas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números**: 2022. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.874, de 20 de setembro de 2019. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 30 set. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm. Acesso em: 02 ago. 2023





BRASIL. Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1º maio 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm. Acesso em 30 jul. 2023.

CASSAR, Vólia Bonfim. **Direito do trabalho**. 14. ed. São Paulo: Método, 2017

COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de direito comercial: direito de empresa**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DE MELO, Celso Antonio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

DE MORAIS, Giulliana Niederauer Flores Severo. **O princípio da subsidiariedade e a análise de impacto regulatório na lei de liberdade econômica**. 2021. Dissertação (Mestrado em Constituição e Garantia de Direitos) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2021.

FALECK, Diego. **Manual de design de disputas: criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

FURTADO, João Rafael de Farias. **O Direito Comercial Reconstruído: interpretação e aplicação pelos princípios e sua efetividade com o processo empresarial**. 2016. Tese (Doutorado em Direito Comercial) – Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

LOPES, Daniel Mansur. **Sindicatos patronais do comércio e bens, serviços e turismo: respostas às pressões institucionais**. Curitiba: Appris, 2019.

MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho: relações individuais, sindicais e coletivas do trabalho**. 14. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2023.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 22. ed. São Paulo: 2006.

MENEGUIN, Fernando B. SAAB, Flávio. **Análise de impacto regulatório: perspectivas a partir da Lei da Liberdade Econômica**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, 2020. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/570015/TD271.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 jul. 2023.

MOVIUS, Hallam; SUSSKIND, Lawrence. **A empresa negociadora: estratégias e táticas assertivas de negociação para gerar valor e preservar relacionamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho: história e teoria geral do Direito do Trabalho, relações individuais e coletivas do trabalho**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.





PEREIRA, Flavia Antonella Godinho. A nova gestão dos conflitos empresariais: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**, v. 2, n. 1, p. 48-68, jan.-jun., 2016. Brasília, DF,

POMPEU, Gina Vidal Marcílio. SANTIAGO, Andreia Maria. Função social da empresa: análise doutrinária e jurisprudencial face às decisões do STJ. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 5, n. 2, p. 01-15, jul.-dez., Belém, 2019.

SALES, Alessandro Wilckson Cabral. Construção de consenso e a gestão da pandemia de covid-19: estrutura, desenvolvimento e resultados no Estado do Ceará. **Pensar**, v. 27, n. 4, p. 1-14, out., Fortaleza, 2022.

