

JANAÍNA LESSA SILVEIRA

**OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: UMA REVISÃO  
NARRATIVA DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa como parte das  
exigências para a obtenção do grau de  
Bacharel em Cooperativismo

Orientadora: Karla Maria Damiano Teixeira

VIÇOSA  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2022

JANAÍNA LESSA SILVEIRA

**OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: UMA REVISÃO  
NARRATIVA DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa como parte das  
exigências para a obtenção do grau de  
Bacharel em Cooperativismo

Orientadora: Karla Maria Damiano Teixeira

VIÇOSA  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2022

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. O problema e sua importância	7
1.2. Justificativa	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1. Métodos de solução de conflitos	13
2.2. Conflitos nas cooperativas e a aplicação de técnicas autocompositivas	15
2.3. Revisão narrativa de literatura	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

# 1. INTRODUÇÃO

Registros históricos evidenciam a presença de conflitos desde o surgimento dos primeiros seres humanos na terra. Tais conflitos continuam a se perpetuar ao longo do tempo, embora passem por transformações, como mudanças culturais, econômicas e tecnológicas vivenciadas pelas pessoas. Embora os conflitos tenham conotação negativa, quando bem administrados podem ser superados e, também, contribuir para a promoção do crescimento pessoal (NETO, 2005).

Os conflitos podem acontecer entre pessoas, grupos, empresas, países entre outros relacionamentos sociais. E quando não são adequadamente tratados tendem a ocasionar efeitos negativos ao funcionamento das organizações, prejudicando a execução de tarefas, além de sentimento de frustração e hostilidade. A presença de diferenças pode trazer resultados satisfatórios, por meio do esclarecimento de fatos e situações que ajudam a eliminar a ansiedade, desconfortos, disputas entre as partes e a contribuírem para a expansão da criatividade e inovação (SANTOS, 2019).

Desde a década dos anos de 1990 tem se estimulado a prática de métodos autocompositivos no Brasil, cujos métodos de autocomposição incentivou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a aprovar em 29 de novembro de 2010 a Resolução 125 que foi criada com a intenção de tratar os conflitos de maneira adequada (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2016).

Entretanto, ao analisar a história pregressa, a outorgada Constituição do Império de 1824 já mencionava a autocomposição no ordenamento jurídico brasileiro, como um modo de contribuir para a pacificação social. Isso porque a Constituição considera que os processos, tanto civis quanto penais, deveriam ser iniciados apenas após as tentativas de reconciliação (SILVA et al., 2021).

A resolução amigável dos conflitos foi ainda mais incentivada com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ao evidenciar a importância da pacificação social por meio da autocomposição para a construção de uma sociedade mais harmônica e fraterna (SILVA et al., 2021). No ano de 2006, inicia-se, ainda, o Movimento pela Conciliação, que tem contado com a atuação de profissionais, como mediadores, conciliadores, magistrados e instrutores que atuam priorizando a construção de soluções mais amigáveis (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL DE 2016).

Levando-se em consideração a busca pela pacificação social, surge a necessidade de criação de um Sistema de Justiça que acompanhe as mudanças sociais, mas que, ao mesmo tempo, garanta os direitos humanos fundamentais de forma a dar suporte para uma sociedade mais fraterna. Um dos modos de possibilitar a fraternidade é incitar a solução amigável dos conflitos por meios consensuais (TAKAHASHI et al., 2019). Para isso, a mediação de conflitos. A mediação atua como um meio de acesso à justiça que contribui como proteção aos direitos dos cidadãos e organizações devido à informalidade, sigilo, economia processual, adequação e simplicidade. No entanto, o poder judiciário continua a passar por dificuldades institucionais relacionadas à necessidade de modernizar, à quantidade insuficiente de magistrados e servidores, à morosidade dos processos e, aos altos custos judiciais (MATTOS et al., 2009).

O saber lidar com os conflitos, em geral, não consiste em uma tarefa fácil, pois as sociedades não foram capacitadas a adquirirem conhecimentos sobre como tratá-los adequadamente. Assim, o ser humano, diante de uma divergência, tende a adotar uma postura defensiva ao considerar seus interesses como sendo incompatíveis com os de outra pessoa. Esse pensamento, conseqüentemente, acarreta, cada vez mais, um círculo vicioso em que sentimentos negativos, como mágoas, ofensas geram ainda mais ressentimentos.

Quando as próprias partes não conseguem administrar sozinhas suas divergências em prol de chegarem a um acordo mediante a algum conflito, é importante que contem com o apoio de um terceiro, como o trabalho desenvolvido por mediadores e conciliadores. Considera-se que os relacionamentos de convívio contínuos, como a presença de contatos frequentes no trabalho, assim como as interações entre familiares, envolvem laços de proximidade que correspondem a relacionamentos de fortes vínculos afetivos.

A motivação para a elaboração desse trabalho foi o meu ingresso no processo seletivo do projeto de extensão nas áreas de conciliação/ mediação de conflitos em junho de 2018, coordenado pela professora Débora Fernandes Pessoa Madeira, então coordenadora do Laboratório de Práticas Jurídicas da Universidade Federal de Viçosa ( LPJ/ UFV), e docente do curso de direito da UFV. O LPJ se localiza na casa 48 na Vila Gianetti, no campus da UFV. Local onde funcionou um posto avançado do Cejusc's (Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania) formado em parceria com o Cejusc-Viçosa para a realização de audiências de conciliação extraprocessuais ou seja audiências para solucionar pequenas causas e que atuou na comunidade pertencente a Comarca de Viçosa.

Assim, foi desenvolvido no Posto de Atendimento Pré-processual (PAPRE) ou seja unidades desenvolvidas para a conciliação de conflitos que ainda não se tornaram judiciais. A minha inserção no respectivo projeto foi uma surpresa inesperada, pois as vagas até então publicadas estavam sendo reservadas aos graduandos dos cursos de medicina, serviço social, ciências sociais e direito, mas as vagas foram expandidas ao curso de cooperativismo, possibilitando assim o meu ingresso.

No decorrer do projeto os membros selecionados tiveram a oportunidade de conviver com uma equipe multidisciplinar e engajada com a participação de professores, profissionais que trabalham no laboratório e estudantes dos cursos de serviço social, ciências sociais e em sua maioria do curso de direito. No desencadear do projeto fomos incentivados a conhecer os mais diversificados tipos de conflitos em especial os conflitos cívics, na área de família e o estudo das técnicas autocompositivas para solucioná-los.

Recebemos estímulos da professora Débora em apropriarmos das técnicas autocompositivas como um estilo de vida, identificar como as áreas dos campos de nossos estudos acadêmicos poderiam contribuir para a formação de uma sociedade mais pacífica para lidar com os conflitos nas mais diversas áreas de estudo. Dessa forma, partindo sempre do pressuposto de como a mediação e a conciliação poderiam ser aplicados na vida cotidiana em sociedade e na área de formação acadêmica de cada membro que compunha o projeto.

Além disso realizamos atendimentos no LPJ de casos de conflitos reais, estudos, simulação de casos conflituosos e a oportunidade de sermos capacitados. Posteriormente, no ano de 2021 estagiei no Conselho Tutelar da cidade de São Miguel do Anta no qual tive a oportunidade de acompanhar alguns casos de situações conflituosas que aconteciam nos relacionamentos familiares e intervinham sobre os direitos e bem estar das crianças e adolescentes.

E nesses ambientes foi possível constatar a dificuldade que as pessoas em conflitos possuem para solucionarem suas desavenças, principalmente quando se refere a relacionamentos com grandes laços afetivos pois esses conflitos apresentam uma dimensão tão abrangente e intensa sendo dessa forma um desafio o saber ouvir, falar em uma linguagem pacífica os interesses, necessidades e desejos correspondentes a cada parte. Todavia, quando

bem conduzidos se tornam oportunidades de crescimento pessoal e estímulos ao questionamento em busca de melhorias.

### **1.1. O problema e sua importância**

O conflito é a manifestação de incompatibilidade ou desentendimento que ocorre quando duas pessoas ou mais entram em discordância em razão de suas diferenças de interesses, objetivos, metas que são compreendidos como opostos e sem alinhamentos. Os conflitos são geralmente considerados como algo negativo e gerador de perdas ao menos para uma das partes.

A teoria moderna entende o conflito como algo natural e que precisa ser conduzido e compreendido adequadamente mediante processo construtivo, sendo um acontecimento positivo que contribui significativamente para o crescimento humano. E isso acontece levando em consideração que as circunstâncias relacionadas ao conflito podem melhorar ou se desgastar ainda mais a depender do modo como se percebe a desavença (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2016).

Os conflitos acontecem normalmente nas relações sociais continuadas, tendem a serem mais complexos e intensos quando envolvem relações de convívio mais próximo como os relacionados à convivência familiar e o compartilhamento de locais de trabalho, tarefas, direitos e deveres. Os conflitos, quando não geridos adequadamente, tendem a se agravar e ocasionar desgastes ou mesmo o rompimento de relacionamentos, perdas sociais, econômicas e sofrimentos emocionais.

Os Litígios são conflitos que acontecem entre duas ou mais pessoas quando há diferenças de interesses. No Brasil, se instaurou uma cultura de litigância ou uma judicialização dos conflitos que favoreceu o acúmulo de uma grande porção de processos instaurados para serem resolvidos pelo poder judiciário. Muitas vezes a solução proveniente da decisão judicial não é a mais adequada ao atendimento das necessidades e interesses dos cidadãos. Sendo assim, necessário orientar e dar autonomia às pessoas para que estas consigam resolver por si mesmas, de forma mais eficaz e pacífica, suas desavenças (CUNHA e NETO, 2014).

A presença da cultura do litígio ou seja a forma das pessoas de lidarem com seus conflitos ao dar preferência aos processos judiciais, faz com que o poder judiciário fique

congestionado de processos e a barreira em abranger o acesso à justiça de maneira segura, rápida e eficaz de solucionar os litígios. E, essencialmente, essas desavenças, estão mais sujeitas a se agravarem devido ao modelo de jurisdição em que um ganha e o outro perde (MATTOS et al.,2009).

Se levados ao extremo, os conflitos podem resultar em caos e desordem, podendo levar a organização à falência, acontecimentos esses que não são raros. Os conflitos, quando apresentam níveis equilibrados e bem administrados, podem contribuir para a obtenção de resultados positivos, mas estes devem apresentar níveis adequados para não comprometer o desempenho da organização. É importante que o gestor esteja a par do conflito e o conduza da melhor forma possível (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014) .

Em busca de apresentar melhores resultados e ideias inovadoras, além de encontrar soluções criativas ao enfrentamento de possíveis dificuldades no ambiente externo, muitas organizações têm buscado investir em equipes multidisciplinares fazendo a junção de pessoas com etnias, idades, valores e personalidades distintas. Todavia, essa diversificação tende a gerar conflitos que acarretam hostilidade entre os envolvidos, muitas vezes aflorando no ambiente organizacional, gerando atitudes negativas que são acompanhadas de raiva e ódio (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014).

O conflito no ambiente de trabalho, quando não é adequadamente conduzido, atrapalha a produtividade da empresa, comprometendo o tempo que seria necessário à execução de tarefas ou à elaboração de novas estratégias de desenvolvimento. É importante salientar que, muitas vezes, os conflitos de tarefas se tornam também conflitos de relacionamentos, e ocasionam a redução dos níveis de confiança entre os membros (SANTOS, 2019).

É crescente a procura por formação e capacitação em métodos autocompositivos que estão adquirindo forte adesão pelas organizações, sendo que a contratação de funcionários está preferencialmente direcionada aos profissionais que apresentam o perfil colaborativo e com habilidades na gestão de conflitos (BRAGANÇA; BRAGANÇA, 2020).

Estudos demonstram que estar bem emocionalmente promove uma série de benefícios, como obtenção de melhores resoluções de problemas, ideias mais criativas, tomadas de decisões de maneira mais eficiente e flexibilidade mental. Enquanto não estar bem influencia as pessoas a tomarem decisões repentinas, a limitações em diferenciar os argumentos sólidos dos frágeis e pouca atenção aos detalhes necessários a uma tarefa. As interações entre as

pessoas frequentemente influenciam e recebem influências dos estados emocionais vivenciados (GOLEMAN, 2011).

Para solucionar muitas situações emocionais, relacionais e monetárias decorrentes de brigas e insatisfações como as entre fornecedores, clientes e parceiros, as companhias podem tomar iniciativas, como contratar um mediador externo e designar um profissional para falar em nome da organização, estruturar uma comissão entre os envolvidos na desavença ou nomear um colaborador para atuar como facilitador (BRAGANÇA; BRAGANÇA, 2020).

Diante da ocorrência de conflitos, essencialmente aqueles relacionados a fortes vínculos afetivos e emocionais, como os relacionamentos que acontecem no ambiente organizacional e no cotidiano familiar, pode-se dizer, que dois resultados definitivamente sempre são alcançados, sendo eles, o ganha-ganha ou o perde-perde. Em outras palavras, ou se tem soluções que atendam aos interesses e necessidades de todas as partes envolvidas, ou as duas partes vão perder.

Ainda que as partes possam perceber, ilusoriamente, ter ganho o conflito, provavelmente isso não aconteceu realmente, pois algum tipo de perda advém, como, por exemplo, a presença de um colega, de um convívio antes amigável, parcerias ou apoio nas diversas situações cotidianas. Pode, ainda, haver ocorrências de conflitos ainda mais desgastantes se as partes não estiverem aptas a lidar com as suas divergências.

Embora o conflito seja recorrente nas organizações cooperativas, e a mediação esteja presente na legislação, ainda são incipientes os estudos sobre a mediação de conflitos em organizações cooperativas.

O problema que mobiliza essa pesquisa é: como os trabalhos sobre a temática abordam os conflitos nas cooperativas?

Assim, este trabalho teve como objetivo realizar uma revisão narrativa sobre os conflitos nas organizações cooperativas no período de 2015 a 2022. Como objetivos específicos, procurou-se:

- Analisar os principais assuntos investigados nas pesquisas que diz respeito aos conflitos presentes nas organizações cooperativas;
- Analisar as contribuições das pesquisas para a temática;
- Identificar as lacunas existentes na literatura sobre a temática.

## **1.2. Justificativa**

O ano de 2015 é o marco da mediação no Brasil, quando é instituída a Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015, conhecida como Lei da Mediação. Por ser uma lei relativamente nova, é importante conhecer os estudos que versam sobre a mediação nas instituições cooperativas na resolução de conflitos. Tal tema é atual e necessário, uma vez que o controle do conflito é importante para evitar o fracasso das cooperativas, promovendo a comunicação efetiva entre os cooperados e fazendo com que os recursos e esforços sejam aplicados na produção e crescimento das mesmas. Para esse fim, é importante que se conheça e ataque a real causa do conflito, ou o esforço não será efetivo.

Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) 2021, o cooperativismo é formado pela união de pessoas em prol de benefícios coletivos, que demonstra ser possível a junção do desenvolvimento econômico e social em um modelo de organização onde todos os envolvidos são donos do negócio. E para a existência do cooperativismo é preciso que aconteça o compartilhamento de ideias e acreditar que não há perdas quando todos ganham e os objetivos próprios ajudam a todos.

Foram coletados um conjunto de informações que constataram a relevância do cooperativismo. No Brasil foi identificada a presença de 6.828 cooperativas, com cerca de 14,6 milhões de cooperados, sendo o cooperativismo notadamente reconhecido pela sociedade brasileira e pelos parlamentares do Congresso Nacional (OCB, 2021).

Todavia, as cooperativas assim como todas as organizações sociais, econômicas e as interações humanas estão sujeitas à ocorrência de conflitos que, quando não identificados e solucionados adequadamente, tendem a ocasionar prejuízos na qualidade da convivência dos cooperados nos relacionamentos com os seus colegas de trabalho e no convívio em família em seus lares.

A gestão de conflitos possui a tendência de receber maiores atenções nas organizações contemporâneas, pois um dos maiores mecanismos de diferencial e sucesso organizacional é composto pelas pessoas que nela trabalham. A concentração de conflitos não geridos constituem empecilhos ao desenvolvimento empresarial acarretando dificuldades como

manter ou elevar sua participação no mercado e apresentar melhorias em seus produtos (NETO, 2005).

As organizações, cada vez mais exigem de seus profissionais capacidades em saberem lidar com as pessoas e as possíveis divergências que possam vir a acontecer. Um dos principais diferenciais de uma organização é a qualificação e o engajamento de seus membros para então elevar a produtividade e a resultados almejados (NETO, 2015).

A mediação e a conciliação são métodos de resolução de conflitos que contam com a atuação de um terceiro imparcial ou um painel de pessoas que contribuem com a condução da comunicação, estimulando as partes a comunicarem diretamente umas com as outras com o intuito de contribuir para que as partes cheguem a um consenso frente ao conflito.

Para o desempenho de suas funções autocompositivas, o mediador precisa de entender a si, a sua cultura e também em compreender as partes em conflito para então, orienta-las a estarem mais cientes de suas posições, interesses, necessidades e perspectivas e assim, instrui-las a serem as protagonistas do diálogo (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2016).

As técnicas de mediação e conciliação são regidas por princípios estando presentes no Projeto de Código de Processo Civil e na Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. No entanto, não são todas as orientações que coincidem entre si, pois, muitas delas são únicas em cada dispositivo legal. Todavia, essa multiplicidade de ideias, apesar de abrangerem uma gama de informações essenciais à mediação, acaba por dificultar a aplicação dos próprios princípios de modo mais ordenado e objetivo (GUERREIRO, 2014).

É relevante conhecer os princípios, pois durante a prática de mediação e conciliação eles precisam ser aplicados para favorecer a comunicação entre os envolvidos (TARTUCE, 2013).

De acordo com o Manual de Mediação Judicial 2016, o Código de Ética da Resolução 125 de 29 de novembro de 2010, esclarece sobre os princípios fundamentais aos métodos autocompositivos que pressupõem a utilização das técnicas de mediação, entre elas:

I) Imparcialidade: O conciliador/mediador, não toma partido em defesa ou julgamento de nenhuma das partes;

II) Confidencialidade: Tudo o que for conversado, revelado entre as partes durante a mediação e conciliação fica adstrito ao processo;

III) Autonomia da vontade das partes: É vedado ao mediador ou conciliador realizar qualquer imposição pois qualquer decisão final tomada é pertinente às partes.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas à implementação e capacitação em mediação e conciliação é a diferenciação de seus conceitos e atuações, que muitas vezes são confundidos entre si (ALMEIDA, 2009). Enquanto a mediação trabalha o conflito de forma mais aprofundada em sua subjetividade, pelo fato de envolver casos com grande carga emocional e afetiva dos envolvidos, a mediação é considerada como o método mais pertinente para a solução de conflitos que envolvem a presença de relacionamentos mais próximos como os de contatos entre parentes, trabalho, vizinhança entre outros.

No Brasil, a prática da mediação tem se desenvolvido tanto em relação à legislação quanto à sua prática. Essa técnica, se difere da conciliação por ser mais completa e adequada na solução de assuntos que envolvem relações continuadas, ou seja, que buscam restabelecer vínculos afetivos ou convívios. Por outro lado, a conciliação se orienta em buscar o fim da disputa, tratando o assunto de maneira menos aprofundada (CABRAL, 2017).

Para Almeida (2009), o enfoque maior da conciliação é o alcance do acordo para finalizar o processo, enquanto a mediação busca compreender o conflito de maneira mais ampla e melhorar as suas relações após o processo, com a adoção de uma nova perspectiva do conflito e a restauração do convívio harmônico da relação social entre as pessoas. Além disso, os mediadores são capacitados segundo a arte de perguntar a fim de gerar informações às partes e darem a elas a oportunidade de serem protagonistas de suas próprias vidas.

Segundo Chaves e Sales (2014), na conciliação o diálogo é orientado ao tratamento de questões mais pontuais e objetivas. As características dos conflitos a serem conciliados permitem ao conciliador intervir mais ativamente, podendo fazer sugestões aos acordos. O Novo Código de Processo Civil distingue a conciliação e a mediação. A conciliação será aplicada preferencialmente em casos em que não haja vínculo anterior entre as partes e o facilitador poderá sugerir propostas de soluções para o litígio desde que suas sugestões não causem constrangimento ou intimidem as partes em se conciliarem (TARTUCE, 2013). A mediação é melhor aplicável nos casos em que tenha ocorrido vínculos anteriores entre as partes, contribuindo para que os envolvidos compreendam de forma mais efetiva as questões e interesses inerentes ao conflito, e se comuniquem a fim de atingirem uma solução (TARTUCE, 2013).

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura está subdividida em três tópicos, a saber: métodos de resolução de conflitos; conflitos nas cooperativas; e, aplicação de técnicas autocompositivas;

- Métodos de resolução de conflitos dos quais são ferramentas implantadas para a conquista de acordos.
- Conflitos nas cooperativas, ou seja, os mais diversos desentendimentos que acontecem na - gestão das organizações cooperativistas.
- Aplicação de técnicas autocompositivas: A implantação e o estabelecimento de incentivos a prática dos métodos autocompositivos como uma estratégia de promoção a pacificação e a conquista do desenvolvimento social e organizacional.

### **2.1. Métodos de solução de conflitos**

Segundo Neto (2005), a presença de diferenças se faz presente em todas as relações humanas, sendo o conflito presente desde o surgimento dos primeiros seres humanos na terra. O conflito pode ser identificado e diferenciado em sua intensidade, magnitude e motivos causadores.

Os conflitos acontecem quando as partes consideram os seus objetivos incompatíveis e quando as diferenças entre crenças e valores podem dificultar a compreensão das necessidades do outro. Consequentemente, há prejuízos para a realização de atividades entre equipes, tendo um ambiente de trabalho e convívio desagradável e com redução da produtividade (SILVA, 2019).

As causas e, também, as soluções dos conflitos são diversas entre si, pois envolvem aspectos como a relação das partes envolvidas, a natureza do conflito, os gastos de cada um dos procedimentos ou valor econômico envolvido. Diante disso, o mais pertinente é que estes também sejam tratados por diferentes meios (CUNHA e NETO, 2014).

Em 1970, Frank Sander, professor da Universidade de Harvard, foi um dos precursores nas técnicas alternativas de resolução de disputas que compõem o chamado modelo de processo multiportas ao propor o Multidoor Courthouse (Fórum de Múltiplas Portas). Para ele, cada procedimento apresenta vantagens e desvantagens que devem ser levadas em consideração mediante as características específicas de cada conflito (CUNHA e NETO, 2014).

Segundo Neto (2015), a ideia desse modelo é o entendimento de que as soluções de conflitos podem contar com uma multiplicidade de mecanismos solucionadores de desavenças, sejam eles autocompositivos ou heterocompositivos. Assim, a mediação e a conciliação são modelos que integram o processo de multiportas e que são favoráveis à aproximação e ao empoderamento das partes, sendo os principais responsáveis para o alcance das melhores soluções para os conflitos (NETO, 2015).

Em busca de direcionar os conflitos ao método mais adequado, foi criada a ‘Resolução Apropriada de Disputas’ (RADS), cuja sigla originalmente representa ‘Resolução Alternativa de Disputas’, apresentando os métodos disponíveis ao judiciário para a resolução de conflitos. Atualmente é muito utilizada a expressão ‘Resolução Adequada de Disputas’ ou amigável para referir à escolha de um processo ou método para a promoção da chegada ao consenso, pacificação, entendimentos, ou, simplesmente, um acordo (VASCONCELOS, 2008).

No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política Nacional de Tratamento Adequado aos Conflitos, por via da Resolução nº.125, de 29 de novembro de 2010, cujo objetivo é o de promover a capacitação dos profissionais da autocomposição. Essa resolução é essencial para a implementação de mecanismos de resolução consensual de conflitos de maneira satisfatória, observação das centralizações judiciárias, e acompanhamento estatístico de suas funções a fim de buscar manter a qualidade de suas atividades como também orientar e atender aos usuários (CUNHA E NETO, 2014).

De acordo com Cunha (2020), o Código de Processo Civil de 2015 e a Resolução 125 de 2010 do Conselho Nacional de Justiça procuram reconhecer a relevância de direcionar cada caso de conflito ao método ou técnica mais adequados para a sua solução de forma a proporcionar o maior grau de satisfação possível às partes quanto ao resultado.

Um processo de solução de conflitos não pode ser considerado melhor do que o outro, pois a aplicação dos métodos deve ser a mais adequada ao caso. É evidente que a mediação é uma técnica de excelência, no entanto a escolha dos meios de solução de conflitos necessita

ser avaliada conforme o caso, a gravidade e as disponibilidades dos envolvidos. Todavia, em processos destrutivos, as partes se afastam ainda mais suas relações, adotam uma postura competitiva e se distanciam de encontrar a causa da desavença.

A finalidade básica desses métodos é direcionar os conflitos aos meios mais adequados de solução, contribuir para a promoção da paz, e fortalecimento de vínculos afetivos e sociais. É fundamental que os profissionais da autocomposição sejam comprometidos com a valorização do diálogo, desenvolvam a escuta ativa e estejam dispostos em promover a ressignificação do conflito (SALES; CHAVES, 2014). É, assim, uma alternativa à nomeação autoritária dada ao poder judiciário em que as partes não são referidas como as principais responsáveis e capazes de resolver os seus conflitos dependendo assim, da intervenção do Estado como o responsável em ditar a solução. Mas, é claro que existem muitos casos de processos que só podem ser conduzidos apenas por decisões autoritárias como em casos criminais de alta complexidade ou na recusa em conciliar (NETO, 2015).

## **2.2. Conflitos nas cooperativas e a aplicação de técnicas autocompositivas**

Segundo Freus e Stieven (2019), as causas mais constantes de conflitos em cooperativas envolvem a falta de concordância com a divisão das sobras da cooperativa, quando o cooperado por algum motivo sai da organização, ou, quando os cooperados ou tomadores de serviço não pagam adequadamente a cooperativa. Os meios alternativos de resolução de conflito estão cada vez mais sendo adotados como métodos para a resolução de divergências de interesses ou ideias, possibilitando às partes participarem das decisões e dos acordos conforme suas pretensões.

[...] as cooperativas são entidades que apresentam organização econômica e jurídica diferenciada, voltadas à realização dos cooperados. Manter a coesão entre seus membros é tarefa das mais complicadas tendo-se em vista a necessidade de harmonizar os objetivos comuns com as intenções pessoais de cada cooperado. Na resolução de seus conflitos, sejam eles externos ou internos [...] (FREUS; STIEVEN, 2019, p 218).

A resolução de conflitos por via dos métodos autocompositivos requer que as cooperativas expressem formalmente em seus contratos com cooperados ou mesmo com entidades, empresas e clientes externos, a busca em adotar métodos de autocomposição em casos de ocorrência de algum tipo de divergência os havendo algum tipo de desacordo entre cooperado/cooperativa ou cooperativa/tomadores de serviço, estes podem ser resolvidos de

maneira mais rápida, sigilosa, amigável, com menos custos e, ainda, em favor a promoção da cidadania por via das leis e das disposições determinadas diretamente no contrato estabelecido entre as partes (BRAGANÇA; BRAGANÇA, 2020).

Os interesses e necessidades referem-se aos objetivos que as pessoas pretendem atingir com os conflitos. Entre as vantagens do conflito tem-se o estímulo à implantação de mudanças que tendem a trazer bons resultados, contribuir para reduzir as resistências às inovações tecnológicas e econômicas, provocar uma situação propícia ao aprendizado da negociação, adotar pensamento e conhecimentos para a reflexão, ajudando, assim, na implementação de ações e nas tomadas de decisões (SANTOS, 2019).

Por outro lado, quando não são adequadamente tratados, os conflitos tendem a gerar efeitos negativos ao funcionamento das organizações, prejudicando a execução de tarefas, ocasionando sentimentos de frustração e hostilidade entre os cooperados (SANTOS, 2019).

A doutrina cooperativista, apresenta aspectos de gestão organizacional regida por ideais que diferenciam as instituições cooperativas das demais organizações econômicas, pois o cooperativismo corresponde a junção formal de pessoas voltadas em atingir melhorias coletivas orientadas por concepções democráticas, valorização das pessoas e a procura em promover o alinhamento de objetivos, interesses com base na igualdade e na cooperação (COSTA, T.R, 2016). Dessa forma o cooperativismo envolve aspectos como:

I) Saber lidar com diversas situações cotidianas e pessoas com opiniões diferentes, não se definindo uma posição de quem está certo ou errado e, sim, a geração de ideias criativas que podem ser congruentes e satisfatórias;

II) O empoderamento, ao incentivar as partes a participarem na busca pelas melhores reflexões e soluções de seus próprios conflitos, pois as partes, no caso os cooperados, são ao mesmo tempo donos e usuários, atuantes em serem os protagonistas em encontrarem as melhores soluções. A autocomposição busca garantir a autonomia de forma a incentivar que os membros das cooperativas se sintam capazes de tomarem suas próprias decisões e que foquem essencialmente em soluções que atendam às necessidades e desejos coletivos;

III) A estrutura organizacional das cooperativas ser democrática, pois todas as decisões são coletivamente tomadas em coletivo por via de assembleias e reuniões dos quais todos os cooperados compartilham dos mesmos direitos e deveres e se comunicam para, então, tomarem as melhores decisões;

IV) A colaboração dos membros em cumprirem acordos, conquista da boa convivência e comunicação em busca da harmonia organizacional;

V) Os conflitos, quando se encontram em níveis adequados e são conduzidos satisfatoriamente, se tornam potencialidades dentro das organizações cooperativas. Em contraposição, quando duas ou mais pessoas divergem em relação às metas, interesses ou objetivos percebidos mutuamente como incompatíveis, a organização não atende à sua intenção inicial que é a união de pessoas em prol de objetivos em comum; e,

VI) A conquista da cooperação se apresenta como uma possibilidade de maximizar os ganhos de forma coletiva, cooperando com o outro participante, e parte da ideia de que “Se todos fizerem o melhor para si e para o outro, todos ganham” (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2016).

Logo, a presença de conflitos dentro de uma organização é um importante empecilho ao crescimento da instituição, inibindo a sua inserção no mercado de maneira eficaz. Geralmente as organizações que apresentam maiores divergências são as que apresentam falhas no sistema de comunicação, desmotivação na realização das tarefas que elevam o conflito e agravam primordialmente a situação social e financeira da instituição (MATTOS et al., 2009).

Assim, a mediação busca promover benefícios com base em perspectivas de ganha/ganha, ou seja, mesmo que as partes não tenham chegado a um acordo, ao menos elas terão conversado, esclarecido aspectos dos conflitos e dialogado entre si de modo respeitoso. A mediação estimula as partes a melhorarem suas comunicações e relacionamentos, e a estarem mais aptas a solucionarem os seus conflitos por si mesmas (SILVA, 2019).

Muitas vezes, o conflito no âmbito empresarial é provocado por questões que poderiam ser resolvidas com uma mera conversa. Daí, o benefício da mediação empresarial, a qual aproxima as partes, promovendo o diálogo, fazendo com que elas próprias busquem soluções para seus dilemas (SILVA, 2019, p. 137).

De acordo com Ury (2015), apesar dos desafios de encontrar nas negociações soluções de ganho mútuo, ou seja, o ganha /ganha, o processo para o alcance do sim possui um objetivo ainda mais abrangente. Ou seja, ao se buscar resultados que possibilitem o ganha-ganha, os benefícios conquistados pela chegada ao consenso não apenas beneficiam

aos envolvidos diretamente no conflito, mas também às pessoas que fazem parte de uma dimensão mais ampla, como a família, no trabalho ou mesmo para o mundo.

O segredo para encontrar soluções ganha-ganha-ganha que sirvam a todos é mudar a abordagem do jogo de tomar para dar. Tomar é conseguir resultados apenas para si mesmo, ao passo que dar é criar valor também para os outros, não apenas para si mesmo. Se tomar é, basicamente, um não aos outros, dar é um sim a todos. Dar constitui o âmago da cooperação, um comportamento que emerge de nosso interior como uma atitude-padrão em relação aos demais. Quase todos somos doadores em certos contextos, como quando estamos com a família, com amigos e com colegas próximos. Mas como fazer para cultivar a atitude de doação e de cooperação com quem não é tão próximo ou mesmo com aqueles com quem estamos em conflito? Este é o desafio (URY, 2015, p. 82).

Ao participar de um conflito ou negociação é possível identificar escolhas possíveis, exercendo uma postura antagônica ganha-perde em que os interesses buscados são os individuais. Há o estilo brando de acomodação em que as pessoas buscam satisfazer os interesses do próximo, mas esquecem de buscarem também os seus. A abordagem de fuga consiste em buscar ignorar o conflito, não dando atenção aos interesses pessoais e nem aos do próximo (URY, 2015).

Os processos judiciais, frequentemente, não são adequados ao tratamento das desavenças societárias, pois ocasionam efeitos danosos como a acentuação do litígio, danificando ainda mais a relação entre os sócios e o crescimento da cooperativa. As partes envolvidas nesse tipo de conflito podem adotar uma perspectiva negativa baseada na atribuição de culpa e enfoque nos acontecimentos adversários ocorridos no passado (MATTOS et al., 2009).

As ações e reações entre as partes mediante ao conflito tendem a proporcionar melhorias no desempenho do grupo ou a atrapalhar caso não sejam adequadamente enfrentadas. A Tabela 1 apresenta as principais abordagens de conflitos nas organizações (SANTOS, 2019).

**Tabela 1** - Resumo das principais abordagens de conflitos em organizações.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b>MATTOS et al., 2009)</b>	Os conflitos, são tratados rotineiramente de maneira negativa tanto do modo como são entendidos, enfrentados e ocasionam divergências ao invés de proporcionarem crescimento e aprendizado, acarretam o comprometimento e a competitividade da empresa. Deficiências ocasionadas por sistemas de

	comunicação falhos, funcionários desmotivados na realização das tarefas que acabam por agravar a situação dos conflitos e comprometem o bom funcionamento da organização.
<b>(SANTOS, 2019)</b>	O conflito no ambiente de trabalho, quando não é adequadamente conduzido, dificulta a produtividade da empresa, comprometimento do tempo que seria necessário em serem destinados a execução de tarefas ou a elaboração de novas estratégias de desenvolvimento, sendo que muitas vezes os conflitos de tarefas se tornam também conflitos de relacionamentos e redução do nível de confiança entre os envolvidos.
<b>MCINTYRE, 2007)</b>	Sendo conduzidos adequadamente, os conflitos oferecem um viés positivo tanto na vida das pessoas envolvidas quanto no desempenho das empresas. As divergências, possibilitam as pessoas a ampliarem suas reflexões, buscarem novas estratégias e de promoverem mudanças, a fim de alcançarem soluções em suas questões e conseqüente atingirem melhorias no bem-estar envolto das relações pessoais e nos resultados empresariais.

FONTE: Elaborado pela autora (2022).

Os conflitos, sejam eles de caráter pessoal ou profissional, requerem serem identificados e compreendidos. Apesar dos avanços das tecnologias, pesquisas e o aglomerado de informações, as pessoas continuam sendo as principais agentes responsáveis pelo sucesso das organizações. Aspectos como a adoção de estratégias, missão, estruturas organizacionais são alguns dos elementos que interferem na ocorrência de divergências (NETO, 2015).

Os conflitos quando conduzidos adequadamente contribuem satisfatoriamente ao favorecimento de relações positivas podendo impulsionar o crescimento nas áreas da vida pessoal, profissional e institucional principalmente frente às questões éticas e de responsabilidades (MATTOS et al., 2009).

### **2.3. Revisão narrativa de literatura**

A revisão narrativa apresenta uma temática mais aberta e a sua elaboração é mais simples e não necessita de seguir um protocolo rígido para a sua elaboração, ou seja, seus

autores possuem uma maior liberdade para a escolha dos materiais e também de responder uma questão bem específica. No entanto, não exige a seleção de materiais de análise é facultativa e dessa forma as suas informações possuem maiores sujeições a interferências dos autores (MATTOS, 2015).

Os estudos de revisão narrativa são mais abrangentes é aconselhada para a discursão de uma determinada temática cuja análise da literatura envolvem trabalhos publicados em artigos, livros e análises críticas de autores. Para a elaboração de uma revisão narrativa precisa-se de um estudo estruturado em introdução, desenvolvimento no qual é subdividido em sessões estabelecidas com títulos e subtítulos conforme as aproximações com o assunto e por fim os comentários. Esse modelo de revisão contribui para a educação continuada, ou seja, desperta a importância da realização de novos estudos futuros (ROTHER, 2007).

A busca e a análise crítica da literatura não requisita exigências sistemáticas e explícitas para a sua elaboração. Além disso, não requer que a procura pelos estudos corresponda a todas as fontes de dados. A seleção de seus estudos possui a vantagem de ser muito compreensível e não ser exaustiva e é indicada para a elaboração de teses, dissertações, artigos e trabalhos de conclusão de curso (MATTOS, 2015).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse trabalho, de natureza exploratório-descritiva, objetiva realizar uma revisão narrativa sobre os conflitos nas organizações cooperativas no período de 2015 a 2022. Tal período foi estabelecido uma vez que 2015 é o marco da mediação no Brasil, por meio da Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. Trata-se de um estudo exploratório, buscando, na literatura existente, materiais publicados acerca da temática trabalhada. De acordo com sua natureza descritiva, a revisão narrativa buscou caracterizar os estudos selecionados, avaliar sua qualidade, e identificar conceitos importantes, além das lacunas existentes (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A Tabela 2 apresenta os estágios para a realização da revisão narrativa da literatura.

**Tabela 2- Estágios da pesquisa e da revisão narrativa da literatura**

<b>Fase 1</b>	Pergunta de pesquisa: Como são estudados e trabalhados os conflitos que acontecem nas instituições cooperativas?
<b>Fase 2</b>	Quando se trata das organizações cooperativas, o saber lidar com as diferenças é ainda maior, pois o desenvolvimento e funcionamento da mesma necessita do trabalho coletivo e o alinhamento de objetivos e interesses mútuos.
<b>Fase 3</b>	Busca de conteúdos na base de dados Scopus seguindo as palavras chaves: cooperat, conflict, resolut, mediat e conciliat .
<b>Fase 4</b>	Levantamento dos artigos encontrados na base de dados.
<b>Fase 5</b>	Análise dos artigos que possuem relação com a investigação proposta e exclusão dos que não apresentam relação com o questionamento de investigação.
<b>Fase 6</b>	Estudo e avaliação dos artigos.
<b>Fase 7</b>	Coleta de informações.
<b>Fase 8</b>	Síntese dos dados.
<b>Fase 9</b>	Resultados.

FONTE: Elaborado pela autora (2022).

A base de dados utilizada foi o Scopus, sendo a pesquisa efetivada nos dias 14 e 15 de junho do ano de 2022. Como critério de inclusão, foi estabelecido que deveriam ser artigos publicados em língua portuguesa nos intervalos de 2015 a 2022 e deveriam apresentar alguma relação com os conflitos em cooperativas ou a mediação e conciliação. Optou-se pela língua portuguesa por considerar que a mediação é um método inovador no Brasil que vem apresentando resultados satisfatórios na resolução dos mais diferentes tipos de conflitos.

A pesquisa no Scopus foi realizada em junho de 2022 e a busca ocorreu seguindo as palavras chaves: A intenção da pesquisa foi investigar sobre a ocorrência de conflitos em instituições cooperativas entre os anos de 2015 a 2022 e que incluíssem a mediação e conciliação como ferramentas autocompositivas. A escolha do intervalo de tempo levou-se em consideração que no Brasil em 2015 foi o ano de criação do Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015) e da Lei 13.140/2015.

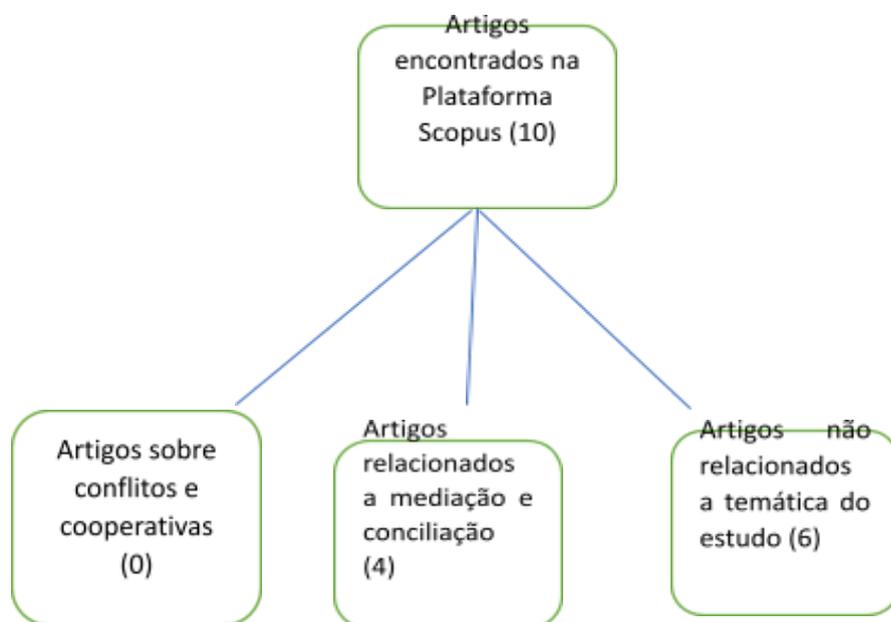
Os critérios de exclusão aconteceram seguindo os respectivos critérios: Realização da leitura dos títulos, resumo, palavras-chaves onde foram eliminados os trabalhos que não se

relacionam a pesquisa proposta pois não se trata da ocorrência de conflitos em organizações cooperativas ou a aplicação das técnicas de mediação e conciliação; Verificação e exclusão dos artigos que não estejam disponíveis em sua versão total. Os artigos que não estavam disponíveis na base de pesquisa Scopus foram encontrados em sites e portais de pesquisas acadêmicas. E também a realização de trechos como a introdução, objetivos e justificativa dos artigos dos quais considera-se que tenha alguma relação com a temática.

Analisando o site Scopus, foram encontrados 10 resultados documentais de artigos publicados na língua portuguesa entre os anos de 2015 a 2022 cuja abrangência da pesquisa envolveu diversas áreas como ciências sociais, gestão empresarial e contabilidade, economia e finanças.

Dos 10 trabalhos no idioma português, nove eram oriundos do Brasil e, um, de Portugal. Entre esses trabalhos, seis foram excluídos da análise pelo fato de não estarem relacionados à temática da presente pesquisa, pois não se referiam a conflitos em cooperativas e nem à prática da mediação e conciliação.

**Figura 1. Esquema representativo dos artigos encontrados na base de dados Scopus.**



FONTE: Elaborado pela autora 2022.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A realização de estudos sobre a mediação e conciliação no Brasil é recente e, quando se trata da aplicação dessas técnicas autocompositivas em instituições cooperativas, a revisão literária demonstra a ausência de estudos relacionados à temática. Dessa forma, constata-se que as abordagens e as técnicas de solução de conflitos existem ainda com poucas publicações.

E essa problemática pode se alinhar a dificuldade de implantação das práticas autocompositivas no País exige a instauração de uma nova cultura e política institucional. Para tanto se faz necessário a criação de ambientes não adversariais de resolução de conflitos que envolve uma mudança cultural que se aplica a praticamente todas as relações conflituosas levadas ao judiciário (MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, 2016).

O desafio cultural está diretamente vinculado ao desafio educacional, pois a mudança de um paradigma cultural é complexa, exige a necessidade de mudanças desconhecidas que podem provocar repugnância nas pessoas, e dificuldades delas em enxergarem os métodos da justiça autocompositiva com confiança (NETO, 2015). Diante disso a abrangência das técnicas autocompositivas no País ainda continua representando um desafio ao levar em consideração a cultura de litigância instaurada onde os processos judiciais e as decisões determinadas pelos juízes continuam a serem as mais aceitas.

Ao realizar a pesquisa literária em artigos, revistas e livros, foram encontrados, em sua maioria estudos, que apresentavam pouca ou nenhuma relação com a investigação dos conflitos que acontecem nas cooperativas ou a utilização das técnicas de mediação e conciliação como estratégia de solução aderida por essas organizações no Brasil, como mecanismo para a promoção da harmonia profissional por via da busca da pacificação organizacional e estratégica voltada ao estabelecimento da boa convivência entre os membros das cooperativas.

A partir da revisão narrativa, foi constatado que a prática da mediação e conciliação, apesar de estar sendo cada vez mais conhecida e utilizada no sistema judiciário brasileiro para a solução de diversos tipos de conflitos, o conhecimento e o uso de tais práticas ainda são recentes e com limitações de estudos publicados no País.

A Tabela 3 apresenta a síntese dos trabalhos encontrados,

**Tabela 3-** Síntese dos trabalhos encontrados na plataforma de pesquisa Scopus com base na pesquisa com as palavras chaves, 2015-2022.

<b>Título do trabalho</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>	<b>Publicação</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Língua publicada</b>	<b>Palavras-chaves</b>
As novas formas consensuais de solução de conflito como mecanismo de cidadania ativa e acesso à justiça.	Garcez, G.S., Yaghsisian, A.M.)	Revista Jurídica 1(68), pp.222-246.	Universidad e Católica de Santos, Brasil	2022	Qualitativo	Português	Conciliação; mediação; empoderamento; acesso à justiça; cidadania.
A necessidade de aplicação das formas alternativas de solução de conflitos como meio de efetivar direitos.	Rodrigues, A.G., Lyra, J.F.D.C)	Revista Jurídica 1(68), pp. 403- 434	Universidad e de Cruz Alta (Unicruz), Brasil	2022	Qualitativo	português	Processo Civil; Democratização ; Controle Social.
Justiça restaurativa: acordos e cooperação	Mattos Oliveira, S.R., de Santana, S.P	Revista Brasileira de Políticas Públicas 11(3), pp. 668-684	Brasil	2021	Qualitativo	português	Cooperação Judiciária Nacional; Justiça Restaurativa; Negócio Jurídico.
Constitucionalismo cooperativo global e direito internacional privado: Instrumentos para uma governança de direito transnacional na integração	Teixeira, A.V. Gomes Caldas, R.C.D.S. Vieira, L.K.	Brazilian Journal of International Law 18(2), pp. 362-377	Brasil	2021	Qualitativo	Português	Constitucionalismo transnacional; Direito da Integração; Direito Internacional privado; Direito Transnacional.

Rumo à profissionalização da prevenção de controvérsias nos acordos de cooperação e facilitação de investimentos (ACFIs) do Brasil?	Monebhurrin, N. Achtschin, L.V.A.	Brazilian Journal of International Law 18(2), pp. 191-210	Brasil	2021	qualitativo	português	ACFI; Prevenção de controvérsias; Comitê Conjunto; Ponto Focal.
Como se governa a amazônia? Redes sociais e governança ambiental em Unidades de Conservação	Da Silva Jacaúna, T.	Revista Brasileira de Ciências Sociais 35(103),e3510 302	Brasil	2020	qualitativo	Português	Governança Ambiental; Unidades de Conservação.
Formação de Mediadores Sociais na Europa: Um projeto piloto	Costa E Silva, A.M. Cunha, S.	Revista Portuguesa de Educação 32(1), pp. 173-189	Portugal	2019	qualitativo	Português	Mediação social, Mediadores, Formação, Investigação-ação colaborativa.
Faça o que eu digo, não faça o que eu faço: a relação entre adultos na socialização infantil no consumo alimentar	da Fonseca Massyliouk, M.F. Campos, R.D.	Revista Brasileira de Marketing 15(4), pp. 474-485	Brasil	2016	Qualitativo	Português	Família; Socialização do Consumidor; Coca-Cola; Estilo Parental, Identidade Familiar, Consumo Alimentar.
Redesenhando a natureza humana: Bioaprimoramento moral e a busca pela resolução de conflitos políticos	De Araujo, M.	Filosofia Unisinos 17(3), pp. 374-383	Brasil	2016	Qualitativo	Português	bioaprimoramento moral, natureza humana, realismo, Hans Morgenthau, Estado mundial.
Limites e imposições dos instrumentos de controle do trabalho de agentes comunitários de saúde da Estratégia Saúde da Família.	Justo, C.M.P. Gomes, M.H.A. Silveira, C.	Saude e Sociedade 24(2), pp. 594-606	Brasil	2015	Qualitativo	português	Agentes Comunitários de Saúde; Programa Saúde da Família; Atenção Primária à Saúde; Condições de Trabalho.

FONTE: Elaborado pela autora 2022.

A análise das palavras chaves foram essenciais para dimensionar o estudo e abordar os conceitos necessários que contribuíram com a organização da pesquisa e a classificação. Os artigos encontrados na plataforma Scopus foram identificadas 40 palavras-chaves, sendo que nenhuma das palavras foram repetidas e algumas das palavras chaves que relacionam a

pesquisa são: Conciliação; mediação; empoderamento; acesso à justiça; cidadania; Processo Civil; Democratização; Controle Social.

Os temas que emergiram contribuição para o estudo foram: As novas formas consensuais de solução de conflito como mecanismo de cidadania ativa e acesso à justiça; A necessidade de aplicação das formas alternativas de solução de conflitos como meio de efetivar direitos; Justiça restaurativa: acordos e cooperação e por fim a Formação de Mediadores Sociais na Europa: Um projeto piloto. Estando eles representados abaixo na tabela.

A Tabela 4 apresenta os artigos relacionados à temática estudada, tendo por foco a mediação e a conciliação na resolução dos conflitos. Todos os artigos foram publicados no período de 2019-2021, sendo dois publicados na Revista Jurídica, um na Revista Brasileira de Políticas Públicas e, um, na Revista Portuguesa de Educação.

**Tabela 4. Artigos relacionados à mediação e conciliação.**

<b>Título do trabalho</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>	<b>Publicação</b>	<b>Ano</b>
As novas formas consensuais de solução de conflito como mecanismo de cidadania ativa e acesso à justiça.	Garcez, G.S., Yaghsisian, A.M.)	Revista Jurídica 1(68), pp.222-246.	Universidade Católica de Santos, Brasil	2022
A necessidade de aplicação das formas alternativas de solução de conflitos como meio de efetivar direitos.	Rodrigues, A.G., Lyra,J.F.D.C)	Revista Jurídica 1(68), pp. 403- 434	Universidade de Cruz Alta (Unicruz), Brasil	2022
Justiça restaurativa: acordos e cooperação	Oliveira, S.R., de Santana, S.P	Revista Brasileira de Políticas Públicas 11(3), pp. 668-684	Brasil	2021

Formação de Mediadores Sociais na Europa: Um projeto piloto	Costa E Silva, A.M., Cunha, S	Revista Portuguesa de Educação 32(1), pp. 173-189	Portugal	2019
---	-------------------------------	---	----------	------

FONTE: Elaborado pela autora 2022.

Identificou-se ausência de estudos relacionados à ocorrência de conflitos em instituições cooperativas e a utilização de técnicas autocompositivas de conciliação e mediação como estratégias de solução.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em realizar uma revisão sistemática sobre a ocorrência de conflitos em cooperativas, como as cooperativas estão lidando com possíveis conflitos internos e averiguar se as técnicas de mediação e conciliação já estão sendo incorporadas nessas organizações para a solução de conflitos que podem está acontecendo ou mesmo demonstrar a viabilidade da implantação dos respectivos métodos para a resolução das desavenças.

Constata-se que não foram identificados trabalhos referentes à ocorrência de conflitos em cooperativas. E as técnicas de mediação e conciliação abrangem métodos eficazes na solução dos mais diferenciados tipos de conflitos, mas a publicação de trabalhos científicos a respeito ainda é muito limitada. Esse é um indicativo de que, embora os conflitos possam ser recorrentes nas cooperativas no país, há a necessidade de se realizar estudos sobre a temática para se entender as causas dos conflitos, suas consequências e, principalmente, como a conciliação e mediação podem reduzir a ocorrência e minimizar os riscos.

A incorporação de tais métodos para a solução de conflitos organizacionais seria muito viável em ser implantada nas organizações principalmente quando se trata de empreendimentos cooperativos onde os seus membros precisam ter objetivos, interesses e necessidades alicerçados para desenvolverem um sistema democrático e saber lidar com as diferenças.

Para a elaboração do presente trabalho foram estudados, artigos, livros, revistas científicas e principalmente o estudo do Manual de Mediação Judicial publicado no ano de 2016 em sua 6º edição pelo Conselho Nacional de Justiça, cujo conteúdo foi essencial para

a elaboração do respectivo trabalho. As fontes de busca de pesquisa foram o Google Acadêmico, Portal de Periódicos Capes, SciELO e para a realização de uma análise e escolha mais detalhada dos conteúdos optou se pela base de dados Scopus.

A base de dados Scopus foi escolhida como estratégia para delimitação e seleção de conteúdos já publicados frente a temática.

Dentre as limitações para a realização da pesquisa destaca-se o curto intervalo destinado a realização da pesquisa, que precisava de ser efetuada com maior rapidez e assim comprometeu-se a realização de novas e mais aprofundadas pesquisas em outras bases de dados. Além disso, o número de artigos avaliados na pesquisa foi de apenas 10 publicações havendo o comprometimento do rigor da pesquisa. Entretanto, as abordagens trazidas na presente pesquisa e o estudo da temática abrem oportunidades para a realização de novos estudos e publicações a respeito do tema.

No desencadear desse estudo identifica limitações das quais impossibilitaram o desenvolvimento de uma análise rigorosa em identificar e mensurar a ocorrência de conflitos em instituições cooperativas e também não foram encontrados materiais que retratam a aplicação e a influência da técnica de mediação para a solução de conflitos dentro das cooperativas. Diante disso, manifesta-se a relevância de novos estudos sobre a temática em diferentes bases de dados e de pesquisas de campo.

Apesar das suas limitações o presente trabalho apresenta um campo de informações bem abrangente. Soma se a isso que os materiais científico utilizados para a elaboração desse estudo conta com Publicações da OCB e trabalhos de autores consagrados na área como André Gomma de Azevedo, Fernanda Tartuce, William URY entre outros. Soma se a isso a oportunidades a importância da promoção de novas pesquisas científicas, pois, as técnicas autocompositivas poderiam oferecer um importante suporte ao desenvolvimento social e econômicos em diversos âmbitos da vida social e profissional.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, T. **Mediação e conciliação: Duas práticas distintas, dois paradigmas diversos.** p 1-9, 2009.

ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da FATEA – RAF**, São Paulo, v. 9, n. 9, p. 54-71, 2014.

AZEVEDO, A.G.; BUZZI, M.A. Novos desafios para a mediação e conciliação no novo CPC: artigo 334. **Revista consultor Jurídico**, p 4, 2019.

BORGES, A.W.; MENEGAZ, M.L. Mecanismos adequados de solução de conflitos como política pública para efetivação do acesso à justiça. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**. v. 14, n. 1, p 1-20, 2019.

BORGES, C.M.B. A efetividade das audiências de conciliação e mediação: reflexões sobre varas de família de Brasília. **Brazilian Journal of Development** Brasília, v.6, n.12, p. 96126-96151, 2020.

BRAGANÇA, F.; BRAGANÇA, L. F. F. P.G. Mediação e inovação tecnológica na gestão dos conflitos nas empresas. In: OLIVEIRA, E. J.1. **Tópicos em administração**. ed. Belo Horizonte. Poisson, 2020. p. 19-23.

CABRAL, T. N. X. A evolução da conciliação e da mediação no Brasil. **Revista FONAMEC**, Rio de Janeiro, v.1, p 368-383, 2017.

COSTA E SILVA, A.M. CUNHA, S. Formação de Mediadores Sociais na Europa: Um projeto piloto. *Revista Portuguesa de Educação*. Portugal, v 32, p 173-189, 2019.

COSTA, T.R. **Historia e doutrina cooperativista**. Maringá. UNICESUMAR, 2016. 177p.

CUNHA, L.C. Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil. **Revista Associação Norte e Nordeste de Professores de Processo**, Pernambuco, v.1, p. 140-162, 2020.

CUNHA, L.C., NETO, J. L.L.A. A mediação e a conciliação no projeto do novo CPC: Meios integrados de resolução de disputas. **Revista de Direito**. Santa Cruz do Sul (PE), n.5, p .272-289, 2014.

DA FONSECA MASSYLIOUK, M.F. CAMPOS, R.D. Faça o que eu digo, não faça o que eu faço: a relação entre adultos na socialização infantil no consumo alimentar. **Revista Brasileira de Marketing**. v 15, p 474- 485, 2016.

DA SILVA JACAÚNA, T. Como se governa a amazônia? Redes sociais e governança ambiental em Unidades de Conservação. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v 35, p3510302, 2020.

DE ARAUJO, M. Redesenhando a natureza humana: Bioaprimoramento moral e a busca pela resolução de conflitos políticos. **Filosofia Unisinos**. V. 17, p 374- 383, 2016.

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática Stages for Undertaking a Systematic Review. **Revista Científica da Ordem dos Médicos**. Portugal, 2019. p 227-235.

FREUS, E.; STIEVEN, P. L. O papel do escritório de práticas jurídicas na aplicação da arbitragem em contratos formais de empresas cooperativas. **Revista Eletrônica da URI**, v.15, n.28, p. 217-225, 2019.

GALVÃO, M. C. B; Ricarte, I. L.M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion**. v.1 p 57-73, 2019.

GALVÃO, T.F; PEREIRA, M.G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol.** Brasília, p183-185, 2019.

GARCEZ, G.S., YAGHSISIAN, A.M. As novas formas consensuais de solução de conflito como mecanismo de cidadania ativa e acesso à justiça. **Revista Jurídica**, Universidade Católica de Santos, v.1, p. 222 – 246, 2022.

GOLEMAN, Daniel . **O Cérebro e a Inteligência Emocional: Novas perspectivas**. Rio de Janeiro. Objetiva LTDA, 2011.88p.

GUERRERO. F. L. Conciliação e mediação – novo CPC e leis específicas. **Revista dos Tribunais online**. P 17, 2014.

JUSTO, C.M.P. GOMES, M.H.A. SILVEIRA, C. Limites e imposições dos instrumentos de controle do trabalho de agentes comunitários de saúde da Estratégia Saúde da Família. **Saúde e Sociedade**. v 24, p 594-606.

LOPES, F.R. A mediação como proposta de pacificação dos conflitos empresariais. **FAMES**, 2016. 18 p

MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL. 5. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016.390 p.

MATTOS MEIRA ADHERBAL et al. **Mediação de conflitos**: Novo paradigma de acesso à justiça. Belo Horizonte: Fórum, 2009.360 p.

MATTOS, P. C. Tipos de revisão de literatura. Faculdade de ciências agronômicas UNESP. Botucatu, p. 1-9, 2015

MCINTYRE, S E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais.) **Instituto Superior da Maia, Portugal**, v.2, p 295-305, 2007.

MONEBHURRUN, N. ACHTSCHIN, L.V.A. Rumo à profissionalização da prevenção de controvérsias nos acordos de cooperação e facilitação de investimentos (ACFIs) do Brasil? **Brazilian Journal of International**. v 1, p 191-210, 2021.

NETO, Á, F. F. Gestão de conflitos. **Faculdade Cantareira**, São Paulo, v.4, p.1-16, 2005.

NETO, J.L.L. O novo CPC adotou o modelo multiportas !!! e agora?!. **Revista dos Tribunais Online**, Pernambuco, PE, v 244, p 1-11, 2015.

NETO, M. K; NETO, A. F. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v.16, n. 17, p.115-134, 2017.

OCB (Organizações das Cooperativas Brasileiras). Disponível em:< <https://www.ocb.org.br/revista-saber-cooperar>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

OLIVEIRA, S.R., DE SANTANA, S.P. Justiça restaurativa: acordos e cooperação. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**. Brasil, v . 11, p 668-684, 2021.

RODRIGUES, A.G., LYRA,J.F.D.C. O processo jurisdicional democrático a partir do controle social: A necessidade de aplicação das formas alternativas de solução de conflitos como meio de efetivar direitos. **Universidade de Cruz Alta (Unicruz)**, v.1,p.

ROTHER, E. T. Editorial: Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v.20, n.2, p. v-vi, 2007.

SALES, L.M.M. ; CHAVES, E.C.C. Mediação e conciliação judicial - a importância da capacitação e de seus desafios. **Sequência**, Florianópolis, p.1-11, 2014.

SAMPAIO, R.F; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia** .São Carlos, v.11, p.83-89, 2007.

SANTOS, G.A. Uma reflexão sobre a gestão de conflitos nas empresas. **Universidade Fernando Pessoa**, Porto, p 1-109, 2019.

SILVA, R.M. A mediação na solução de conflitos empresariais. **Revista Internacional da Academia Paulista de Direito**, São Paulo, p. 136-158, 2019.

SILVA, T.R.S. et al. A mediação e conciliação como formas eficazes de resolução dos conflitos familiares. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.2, p. 16923-16933, 2021.

STONE, D; PATTON, B; HEEN, S. **Conversas edificas**. Rio de Janeiro: Campus, 2011. 264 p.

TAKAHASHI, Bruno. et al. Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal. **Conselho da Justiça Federal Centro de Estudos Judiciários**. Brasília, 2019. 179 p.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação no Novo CPC: Questionamentos reflexivos**. P 1-18, 2013.

TEIXEIRA, A.V. GOMES CALDAS, R.C.D.S. VIEIRA, L.K. Constitucionalismo cooperativo global e direito internacional privado: Instrumentos para uma governança de direito transnacional na integração. **Brazilian Journal of International**. v. 1, p 362-377, 2021.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.122 p

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008. 208 p. 403-434, 2022.