



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA MARYANA DE OLIVEIRA SOARES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS DO MEDIADOR DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS ENTRE
EMPRESA E COMUNIDADE**

Caruaru
2023

MARIA MARYANA DE OLIVEIRA SOARES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS DO MEDIADOR DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS ENTRE
EMPRESA E COMUNIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Administração.

Orientador (a): Prof. Dr. Rodrigo Cesar Tavares Cavalcanti

Caruaru

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Soares, Maria Maryana de Oliveira.

Responsabilidade Social Empresarial: análise das competências profissionais do mediador de conflitos socioambientais entre empresa e comunidade / Maria Maryana de Oliveira Soares. - Caruaru, 2023.

43 p., tab.

Orientador(a): Rodrigo Cesar Tavares Cavalcanti
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Competências. 2. Responsabilidade Social Empresarial. 3. Mediador. 4. Conflitos Socioambientais. I. Cavalcanti, Rodrigo Cesar Tavares. (Orientação).

II. Título.

060 CDD (22.ed.)

MARIA MARYANA DE OLIVEIRA SOARES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISE DAS
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO MEDIADOR DE CONFLITOS
SOCIOAMBIENTAIS ENTRE EMPRESA E COMUNIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Administração do Campus
Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharela em
Administração

Aprovada em: 18/08/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rodrigo Cesar Tavares Cavalcanti (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Marlon Coqueiro Galdino (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Luciana Cramer (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho aos meus familiares, amigos e colegas de trabalho que me apoiaram em todos os momentos da minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Ser supremo que sempre esteve regendo minha vida para que os meus caminhos se alinhassem ao propósito maior que nasci para cumprir.

Ao meu pai, Braz Soares, que faleceu, o meu muito obrigada por me encaminhar para uma vida de princípios éticos e sociais. Apesar de estarmos em planos espirituais diferentes, sinto a presença dele em cada dia.

À minha mãe, Luciana, e ao meu irmão, Antonio Pedro, agradeço por serem minha inspiração e fonte de energia diariamente. Ambos são o meu ânimo para os dias difíceis.

Aos meus colegas de trabalho, Adeilton, Gessica, Marisa e Adécio, agradeço por me incentivarem a seguir com esse tema que se mostrou bastante desafiador por ser uma problemática pouco pesquisada, porém, que desde o início da minha atuação na área de responsabilidade social, sempre me encantou.

Ao meu professor orientador, agradeço pela paciência e direcionamentos sábios que me encaminharam à finalização da tão sonhada graduação.

RESUMO

Os riscos sociais apresentam uma ameaça a continuidade das operações de uma empresa. Os profissionais de Responsabilidade Social Empresarial desempenham um papel imprescindível na mitigação dos conflitos entre empresa e comunidade com vistas a evitar a eminência desses riscos sociais. Contudo, um grande desafio vem sendo encontrar mediadores capacitados, uma vez que as pesquisas demonstram que a quantidade de profissionais competentes é insuficiente diante da demanda. Sob essa perspectiva, o presente estudo objetivou identificar as competências profissionais do mediador de conflitos socioambientais entre empresa e comunidade. Para tanto, dados e informações foram coletados mediante entrevista estruturada e uma abordagem qualitativa de caráter exploratório. Os entrevistados eram profissionais de Responsabilidade Social Empresarial que, na época, atuavam como mediadores de conflitos socioambientais em grandes empresas. Com a análise dos dados, foi possível elencar 06 competências, quais sejam: Empatia; Comunicação Não Violenta; Postura ética; Escuta ativa; Inteligência emocional e Domínio na elaboração de diagnósticos sociais. Os resultados ratificaram a importância do mediador nas decisões estratégicas da empresa e expuseram que as competências são mais *soft* do que *hard skills*.

Palavras-chave: Competências; Responsabilidade Social Empresarial; Mediador; Conflitos Socioambientais.

ABSTRACT

Social risks present a threat to the continuity of a company's operations. Corporate Social Responsibility professionals play an essential role in mitigating conflicts between the company and the community in order to prevent the emergence of these social risks. However, a major challenge has been to find trained mediators, since research shows that the number of competent professionals is insufficient in view of the demand. From this perspective, the present study aimed to identify the professional skills of the mediator of socio-environmental conflicts between the company and the community. For this purpose, data and information were collected through structured interviews and a qualitative approach of an exploratory nature. The interviewees were Corporate Social Responsibility professionals who, at the time, acted as mediators of socio-environmental conflicts in large companies. With the analysis of the data, it was possible to list 06 competences, namely: Empathy; Nonviolent Communication; Ethical posture; Active listening; Emotional intelligence and mastery in the elaboration of social diagnoses. The results confirmed the importance of the mediator in the company's strategic decisions and exposed that skills are softer than hard skills.

Keywords: Skills; Corporate Social Responsibility; Mediator; Social and Environmental Conflicts.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Perfil dos sujeitos entrevistados	23
Tabela 2 –	Conhecimentos, habilidades e atitudes: dimensões da competência e seus significados	25
Tabela 3 –	Competências do mediador de conflitos socioambientais a partir das entrevistas	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
-----	---------------------------------------

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo geral.....	12
1.1.2	Objetivos específicos.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA).....	14
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ÁREA DE ENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE.....	16
2.3	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	21
3.2	PAPEL DO PESQUISADOR.....	22
3.3	COLETA DE DADOS.....	22
3.4	REGISTRO DE DADOS.....	24
3.5	ANÁLISE DE DADOS.....	24
3.6	VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	25
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
4.1	COMPETÊNCIAS.....	25
4.1.1	Empatia.....	27
4.1.2	Comunicação Não Violenta.....	28
4.1.3	Postura ética.....	29
4.1.4	Escuta ativa.....	31
4.1.5	Inteligência Emocional.....	32
4.1.6	Domínio na elaboração de diagnóstico social.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	37
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE PRÉ-SELEÇÃO.....	42
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	43

1. INTRODUÇÃO

As empresas devem reconhecer o papel fundamental dos mediadores nos processos decisórios com vistas à redução de riscos sociais. Um conflito mal gerenciado com determinada comunidade do entorno pode impedir a licença para operar de certas empresas, uma vez que os comunitários detêm empoderamento para seguir com a questão socioambiental e pressionar a organização, ao explorar a imagem, reputação e vulnerabilidade (KYTLE; RUGGIE, 2005). A imagem corporativa de uma organização é um bem intangível e desempenha um espaço de destaque na sustentabilidade empresarial, pois pode gerar rentabilidade para a empresa (GOMES; SAPIRO, 1993). Portanto, contar com um profissional que seja a interface entre a comunidade e empresa e, por conseguinte, atue minimizando os potenciais conflitos, torna-se indispensável.

Contudo, contratar um funcionário competente vem sendo uma tarefa árdua. A ManpowerGroup, empresa líder global em recrutamento e seleção de trabalhadores permanentes e temporários, divulgou que a escassez de mão de obra qualificada atingiu 81% no Brasil e 75% na média mundial, em 2022 (CNN BRASIL, 2022). Foram ouvidos cerca de 40 mil empregadores e 3 em cada 4 expuseram uma dificuldade em recrutar e selecionar talentos. A diretora de gestão estratégica da ManpowerGroup relatou que essas dificuldades de mão de obra se encontram ligadas ao alto nível de celeridade do desenvolvimento tecnológico que pressiona por uma resolução de problemas de maneira ágil exigindo, cada vez mais, o melhor da competência humana (CNN BRASIL, 2022).

Conforme citado acima, a oferta de profissionais competentes é insuficiente diante da demanda do mercado. É necessário compreender que o conceito de competência é complexo e que estudá-lo pode auxiliar os profissionais autônomos e, sobretudo, o departamento de Gestão de Pessoas a reverterem essa problemática. As teorias defendem que o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são a base de cada competência do trabalhador (DURAND, 1998; MASCARENHAS, 2008; LOPES, 2007). Desse modo, para mapear as competências de uma função do mercado de trabalho, os pesquisadores chegaram à conclusão de que deveriam identificar: os conhecimentos “saber o que”; a habilidade a “técnica” e atitude a “vontade” dos indivíduos (PAULA, 2019).

No caso do mediador de conflitos socioambientais entre empresas e comunidade, as competências são ligadas a capacidade que o profissional tem de evitar, ao máximo, invadir o espaço dos envolvidos quando surgir a convicção de que detém a proposta de melhor solução, já que seu principal papel é permitir que as próprias partes encontrem sozinhas a solução mais viável (SIX, 2001). Dessa forma, elencar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que o mediador aplica durante a mediação, corrobora para se encontrar a postura ideal que formará o perfil de um profissional competente.

Segundo (MARTINS; CARMO, 2015) todas as correntes reforçam as competências do mediador como um dos princípios básicos no atingimento da mediação eficaz. Destacando-se, mais uma vez, que com a pressão dos atores sociais externos em relação às práticas sociais das empresas (LOPES, 2020), o papel do profissional de responsabilidade social na mediação entre conflitos da empresa e comunidade se tornou cada vez mais estratégico. Sendo que, de modo síncrono, há um fator agravante relacionado ao quantitativo de profissionais que apresentam as competências para exercer as atividades, como foi citado anteriormente pela diretora da ManpowerGroup. Ante o exposto, o presente estudo objetiva elucidar o seguinte questionamento: Quais as competências necessárias ao profissional de mediação de conflitos socioambientais entre empresa e comunidade que atua no setor de Responsabilidade Social Empresarial?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar as competências profissionais do mediador de conflitos socioambientais entre empresa e comunidade

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar o conhecimento adquirido pelo profissional ao longo da sua trajetória;
- Conhecer as habilidades pessoais do profissional;

- Compreender as atitudes adotadas pelos profissionais nos contextos das mediações.

1.2 JUSTIFICATIVA

As produções acadêmicas relacionadas a mediação de conflitos socioambientais retratam de maneira ampla o papel da responsabilidade social empresarial na mediação ou o modo como a empresa comumente soluciona determinado conflito. Sendo assim, não há estudos que se dedicaram a mapear as competências do profissional, apesar deste indivíduo ser o que permite a empresa sair de tal zona de conflito.

Martins e Carmo (2015), sintetizam que, entre os princípios básicos da mediação, destacados por todas as correntes, encontra-se as competências do mediador. Todavia, os autores não exploram quais competências compõem o profissional. Em paralelo, Moore (1998), em seus estudos, aborda os papéis do mediador, porém, também não pesquisa acerca das competências. Theodoro (2005) e Lima (2007) são ainda mais generalistas ao adentrarem apenas nos conceitos da mediação e solução do conflito.

É neste cenário que o presente estudo corrobora com a identificação dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) ligados ao perfil do mediador com vistas a definir as competências. Este profissional, situado na área de atrito entre comunidade e empresa, recebe pressão dos atores sociais envolvidos e destacar sua importância nas pesquisas organizacionais é de extrema valia. Portanto, a atual pesquisa possibilitará à empresa selecionar um colaborador adequado para atuar de modo a eliminar os riscos sociais reputacionais que um conflito mal administrado pode ocasionar.

A importância da ótica da Responsabilidade Social Empresarial na tomada de decisões organizacionais cresceu exponencialmente nos últimos anos, sobretudo por pressões externas (BARACHO; CECATO, 2016). Contudo, o indicador de profissionais competentes não avançou na mesma proporção. A necessidade de empreendedores em contratar mão de obra qualificada pressiona a área de recrutamento e seleção a buscar alternativas.

Na prática, o presente estudo proporcionará ao departamento de gestão de pessoas a possibilidade de extrair o perfil dos profissionais de destaque em mediação

de conflitos com comunidades. De modo síncrono, os indivíduos que desejarem ingressar na carreira, poderão absorver os conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem a competência do profissional da área. Em paralelo, também será viável aos profissionais que já atuam na área e necessitam identificar quais competências devem permanecer investindo esforços.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com base no levantamento teórico que fundamentou o presente estudo, o capítulo do referencial teórico apresentará conceitos, definições e características em cada uma das seções, sendo estas divididas em: Competências: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA); Responsabilidade Social Empresarial: área de envolvimento e desenvolvimento na comunidade; Mediação de conflitos socioambientais.

2.1 COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA)

A origem da palavra “competência” ecoa desde a Idade Média no segmento de atuação jurídica e se caracteriza como a capacidade de julgamento de uma pessoa física ou jurídica sobre alguns contextos e cenários (OLIVEIRA, 2015) (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Posteriormente, com a ascensão dos estudos organizacionais nas fábricas, “competência” passou a expressar, no ramo de gestão de pessoas das organizações, o indivíduo que é capaz de executar determinada função no trabalho (OLIVEIRA, 2015). Deve-se destacar que ao fazer uso da palavra “competência” não se pode reduzir o conceito do termo a bagagem técnica do indivíduo, pois há outras variáveis envolvidas como a facilidade em aplicar o conhecimento e o nível de disposição em aplicá-lo.

Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitudes. Segundo Mascarenhas (2008) e Lopes (2007), a “competência” se estrutura a partir da junção entre esses três pilares: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (saber fazer acontecer), sendo o indivíduo competente aquele que tem as qualificações necessárias para uma tarefa. A tríade CHA (Conhecimento; Habilidade e Atitude) compõe a base da tomada de decisão no setor de treinamento e desenvolvimento na área de gestão de pessoas de uma organização. Concomitantemente, o departamento de Gestão de Pessoas

também se empenha em recrutar profissionais de alto nível e categorizados como “competentes”.

Fleury & Fleury (2001), mostram que o termo contrário à competência carrega um sentido pejorativo e remete ao trabalhador que se encontra à margem do mercado de trabalho. Isto corrobora com a percepção de que o indivíduo competente adentra no mercado competitivo sem muitas resistências. O entendimento sobre o “CHA” é indispensável do ponto de vista estratégico organizacional, uma vez que incentiva a criação de um escopo de ensino-aprendizagem requerido a um determinado cargo com vistas a atingir os objetivos organizacionais traçados.

Segundo Paula (2019) o conhecimento envolve “saber o que”; a habilidade a “técnica” e atitude a “vontade”. A construção do conhecimento se dá por meio do corpo teórico que o indivíduo absorve ao longo da vida: seja na escola, universidade, especialização ou experiências pessoais. O conhecimento adquirido pode ser ressignificado em vários momentos da vida do indivíduo à medida que informações são difundidas via mídia, meios acadêmicos, grupos sociais e etc. A habilidade se caracteriza como a aplicação do conhecimento adquirido de modo produtivo (eficaz e eficiente). Por fim, a atitude é o “querer” colocar em prática os conhecimentos e as habilidades. Ou seja, quanto a pessoa está mais disposta para um tipo de atividade, em comparação com outra. Os três conceitos do CHA não se separam e são interdependentes em um nível que a evolução em um deles acarretará impacto nos demais.

As competências são múltiplas e variam de acordo com a profissão. Compreender o dia a dia do trabalhador, incluindo escopo de atuação e os principais desafios, auxiliam no levantamento dos conhecimentos, atitudes e habilidades básicas. Com base nessas informações, a área de gestão de pessoas consegue alocar o profissional no posto de trabalho de acordo com a sua qualificação. Destaca-se que as atitudes dos colaboradores ao serem analisadas revelam a reação positiva ou negativa de uma pessoa em relação a uma atividade e são fundamentais na tendência do indivíduo em aceitar ou não uma atividade de trabalho.

O setor de pessoas cria as competências baseadas na cultura organizacional. Brandão e Bahry (2005), estruturaram um modelo que permite planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências nas organizações. O primeiro passo é traçar os objetivos organizacionais com base na missão, valores e visão. A partir disso, identificar as competências necessárias para atingi-las e comparar com as

competências atuais. Por meio disso, os *gaps* ficarão visíveis e deverão ser realizados treinamentos para suprir tal déficit ou iniciará um recrutamento e seleção de novos funcionários que atendam as competências. Após essas fases, a área de pessoas deve acompanhar e apurar os resultados alcançados. Por fim, reconhecer e premiar o bom desempenho.

Rabaglio (2001) também divide a competência no que define em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude. Ainda segundo Rabaglio (2001), as competências não são de responsabilidade exclusiva do setor de gestão de pessoas. O desenvolvimento deve seguir de maneira compartilhada, entre empresa e colaborador. A organização pode até gerar estímulos, mas é o próprio funcionário quem se motiva a colocar em prática o desenvolvimento. Por requerer habilidades pessoais, os autores classificam a competência como inerente e exclusiva do perfil humano. Computadores podem até deter dados e informações, mas a competência, englobada por conhecimentos, habilidades e atitudes, é complexa e apenas é aplicável a inteligência humana (SETZER, 2014).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: ÁREA DE ENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO NA COMUNIDADE

Ao adentrar na pauta ESG das empresas, a necessidade de profissionais capacitados demonstra ser mais elevada. O ESG é uma sigla que, em inglês, refere-se a *environmental, social and governance* e pode ser traduzida como ambiental, social e governança, respectivamente. Ou seja, reflete todas as questões ambientais, sociais e de governança de uma empresa (VOLTOLINI, 2021). Um outro levantamento da ManpowerGroup demonstrou que 95% das empresas vêm buscando desenvolver ou contratar profissionais que sejam especialistas no Ambiental, Social ou Governança, mas, apesar da procura, há uma escassez de oferta dessa mão de obra com as competências necessárias (EXAME, 2023).

O Instituto Ethos (2006) define que a Responsabilidade Social Corporativa, setor que gerencia a pauta social da organização, é o S do ESG que mescla aspirações da empresa e das partes interessadas, aliando com a busca pelo desenvolvimento das comunidades circunvizinhas à operação. O ecossistema sustentável é fomentado a partir do nível de práticas socialmente responsáveis na cadeia de valor. Nesse ecossistema, a percepção dos consumidores em relação a

marca que investe no desenvolvimento social tende a se tornar positiva. Neto e Froes (2001, p.100) resumem a empresa socialmente responsável como:

Uma empresa-cidadã tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Busca, desta forma, diferenciar-se dos seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial – uma empresa que investe recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público

Historicamente, a visão do Estado Liberal era a de que as empresas deveriam se direcionar a obter lucro e não carregavam obrigações sociais. No liberalismo, o poder público formulava as políticas sociais enquanto as empresas focavam no aspecto econômico. Na década de 80, os consumidores passaram a exigir das empresas uma estratégia mais sustentável, principalmente no aspecto social (BARACHO; CECATO, 2016).

A Responsabilidade Social Corporativa ganhou consistência de modo a se consolidar como um conjunto de atividades ligadas ao bem-estar social dos colaboradores e as demandas da comunidade (CEZAR, 2007). Com a globalização, os limites entre a comunicação nas diversas partes do mundo também foram dirimidos e, a partir disso, os atores sociais passaram a unir vozes e pressionar as empresas quanto aos papéis sociais (LOPES, 2020)

A noção inicial de responsabilidade social era ligada à filantropia e, com a evolução da pressão dos consumidores, foram incorporadas práticas de trabalho; práticas leais de operação; direitos humanos; meio ambiente; defesa do consumidor; combate à corrupção e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ABNT; 2010). Envolver a comunidade nas decisões é uma atitude pró-ativa e totalmente vinculada ao papel da responsabilidade social. A ISO de Responsabilidade Social (ABNT, 2010) defende que convém que a organização: (1) consulte grupos que representam a comunidade como norteador dos investimentos sociais, dando atenção especial aos mais vulneráveis; (2) consulte e contemple comunidades no local antes da instalação de um empreendimento; (3) esteja ativa em associações locais com o objetivo de agregar no desenvolvimento da comunidade; (4) mantenha relações éticas e transparentes com o poder público; (6) apoie trabalho voluntário na comunidade; (5) contribua com a formulação; implementação e monitoramento de programas de desenvolvimento.

No Brasil, o debate da RSE surgiu por volta da década de 70 e ainda vinculado ao balanço social, uma vez que até esse período os investimentos da

responsabilidade social eram vistos como custos, e não como retorno sob investimento para a empresa (MORCELLI; ÁVILA, 2016). Na década de 90, as produções acadêmicas aumentaram e, com o aquecimento do tema, os acionistas passaram a perceber o nível de ligação proporcional entre o desempenho econômico e os investimentos sociais.

A teoria de Carol (1991 *apud* Morcelli; Ávila, 2016), defende 3 dimensões bases para a responsabilidade social: ética; legal e econômica. A dimensão econômica corresponde a base da responsabilidade social empresarial em que as empresas precisam gerar lucro para possibilitarem o atingimento das demais dimensões. Na dimensão legal a empresa atua conforme a responsabilidade legal de obedecer a legislação vigente. Quanto a dimensão ética, a empresa age com responsabilidades éticas de fazer o que é certo e evitar danos. Por fim, ao passar por todas as três dimensões supracitadas, a empresa consegue consolidar suas responsabilidades de contribuir com recursos para a comunidade.

No contexto empresarial, é a área de Responsabilidade Social quem direciona a atuação da empresa para o desenvolvimento das comunidades do entorno e, sobretudo, estreita o relacionamento entre empresa e meio externo (ABNT, 2010). Em certos casos, algumas empresas podem gerar impacto negativo constante nas áreas circunvizinhas e a responsabilidade social empresarial também visa dirimi-los.

A comunidade merece destaque, pois faz parte do grupo de stakeholders que compartilham normas e visão em comum sobre determinado aspecto (MAIGNAN; FERRELL, 2004). As tendências globais apontam que, cada vez mais, o público externo, enquanto stakeholder influenciador das estratégias de uma organização, vem reivindicando uma postura socialmente responsável por parte das empresas (LOPES, 2020). Por vezes, essas visões antagônicas entre empresa e comunidade podem gerar conflitos socioambientais. Sejam conflitos da empresa com: quilombolas e lideranças indígenas (G1, 2022); pescadores ribeirinhos (RACISMO AMBIENTAL, 2022); comunidades rurais (REPÓRTER BRASIL, 2022) e entre outras, a necessidade do mediador se torna essencial no departamento social organizacional.

Para tanto, o profissional da área de Responsabilidade Social Empresarial é instigado a aguçar o olhar sobre o seu papel diante da comunidade e em como desempenhará a função de interligar a empresa e a comunidade à medida que as demandas sociais surgirem, sendo estas: conflitos, ações de voluntariado, programas de desenvolvimento social e afins.

2.3 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS

A mediação é caracterizada como um processo interpessoal em que as partes envolvidas entram em um consenso por meio do diálogo. Na mediação, o objetivo principal é encontrar a solução, baseada na dialética, em que ambos saíam satisfeitos (MARTINS; CARMO, 2015). Nos processos judiciais, a mediação entrou como uma etapa em que há uma terceira pessoa impessoal ao conflito com a missão de fazer as partes se entenderem (MARTINS; CARMO, 2015). Sendo assim, na mediação as próprias partes envolvidas entram no acordo e o mediador se torna apenas um elo de ligação (PREFEITURA DE SAO PAULO, 2012). Segundo Theodoro (2005), o mediador não carrega o papel da tomada de decisão, portanto, sua função é intermediar o diálogo.

Martins e Carmo (2015), citam os objetivos da mediação: solução pacífica do conflito, ressignificação dos valores entre os conflitantes, ação preventiva de mitigar novos possíveis conflitos e entre outros. Diferente da arbitragem, negociação e conciliação em que uma das partes vai ceder minimamente, na mediação a finalidade é que exista o ganha-ganha e os envolvidos fiquem satisfeitos ao final (MARTINS; CARMO, 2015). O conflito, comumente, possui múltiplos significados como discórdia, luta ou qualquer outro sinônimo negativo. Porém, o conflito se baseia em relações interpessoais e só será ruim se for mal administrado, caso contrário incorrerá em um instrumento de aprimoramento social (MARTINS; CARMO, 2015). Theodoro (2005) salienta que os conflitos não são resumidos em opostos extremos como bem x mau.

O conflito pode até ser positivo, quando bem administrado por um mediador responsável por propor as soluções das divergências de aspirações entre os envolvidos.

No que tange à prevenção de conflitos, a mediação alcança esse objetivo no momento em que trata o conflito por meio da boa administração do problema e do restabelecimento do diálogo. Nesse sentido, tem-se a prevenção, pois alcança-se a solução real do conflito, criando e recriando o vínculo entre as partes envolvidas e reativando o canal de comunicação. Além disso, ao converter o conflito de algo negativo em positivo, transforma-se a relação de disputa em relação de colaboração (LIMA, 2017, p. 187).

Os conflitos corroboram para tornar visível o posicionamento dos atores envolvidos. Aliado a isso, os conflitos fazem parte das relações humanas e são um potencial meio de identificar problemas e resolver questões relevantes (PREFEITURA

DE SÃO PAULO, 2012). Torna-se possível prevenir conflitos por meio da mediação ao utilizar uma boa administração do conflito e a retomada do diálogo. A prevenção é alcançada ao se encontrar a solução real e restabelecer o vínculo entre as partes (LIMA, 2007). O mediador deve aplicar algumas dicas: compreender a linguagem dos conflitantes; estar preparado que a mediação envolve muitas etapas; tentar se colocar no ponto de vista das partes; disposição para resolver o conflito (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2012). Outro fator condicionante a solução do conflito é o respeito a identidade do outro e o conhecimento dos valores sociais dos envolvidos (LIMA, 2007). Com o conflito, o posicionamento e interesse dos agentes vem à tona.

Nascimento e Bursztyn (2010) reforça que, nas estruturas de governança em que os recursos necessitam de processos decisórios sobre onde serão alocados, emergem conflitos de natureza administrativa. O fato de não se levar em consideração o risco de conflitos dessa natureza, corroboram o aumento da possibilidade de acontecerem e surgem problemas maiores.

A “ecologia dos pobres”, citada por Martinez-Alier (2007), engloba os movimentos sociais das classes menos favorecidas que lutam por acesso aos recursos naturais para subsistência, reagindo aos interesses econômicos que, por vezes, estruturam-se dissociados da responsabilidade social. “A injustiça ambiental ocorre quando o desrespeito ao meio ambiente é acrescido pelo desprezo às populações mais pobres e vulneráveis” (Nascimento e Bursztyn, 2010, p.67). Ernandorena (2012), divide os conflitos socioambientais em duas categorias: (1) conflitos em que particulares podem conflitar entre si ou com o poder público, por algum recurso ambiental ou bem; (2) conflitos entre setor público ou privado e a sociedade civil, sendo esta defensora da preservação ou conservação.

No caso dos conflitos socioambientais, tais preferências relacionam-se ao uso, acesso, informação e distribuição de riscos relativos a um bem ambiental. As diferenças de preferência, por sua vez, surgem da diferença de posição social em relação à preservação/conservação do bem em questão. [...] Quanto mais distantes entre si forem as preferências mais intenso poderá ser o conflito que variará da forma latente até a manifesta (HORTA, 2019, p. 153-154).

A arte da mediação do conflito socioambiental consiste em estimular os agentes do conflito a encontrarem a solução de comum acordo, elevando as similaridades, apesar das potenciais divergências de posição social. Theodoro (2005) relata que os conflitos socioambientais envolvem recursos naturais coletivos e, por conseguinte, são contextos sociais e coletivos. Moore (1998) elencou alguns papéis

que podem ser desempenhados por mediadores: (1) promotor do diálogo entre as partes; (2) legitimador que faz as partes respeitarem os direitos de cada envolvido; (3) facilitador da busca pela solução; (4) instrutor das partes no esclarecimento de dúvidas; (5) auxiliador entre os agentes; (6) examinador do problema sob vários pontos de vista; (7) proponente de um acordo factível para as partes; (8) bode expiatório que carrega a responsabilidade de decisões que não agradam as partes.

Aliado a essa lista de atribuições, Moore (1998) enfatiza que o mediador define a ordem de fala das partes; o tempo da sessão de mediação e os procedimentos das reuniões com vistas a dirimir acusações e declarações caluniosas. A maneira como será realizada a negociação ainda dependerá de outras variáveis como: o tipo da disputa em questão; o quanto os envolvidos não vão desfocar da questão principal; a estabilidade emocional; das pressões e interesses ligados à busca por um acordo (MOORE, 1998). Para Little, conflitos ambientais são:

Disputas entre grupos sociais derivadas dos distintos tipos de relação que eles mantêm com seu meio natural. O conceito socioambiental engloba três dimensões básicas: o mundo biofísico e seus múltiplos ciclos naturais, o mundo humano e suas estruturas sociais, e o relacionamento dinâmico e interdependente entre os dois mundos (LITTLE, 2001, p. 107).

Ao fazer uso da mediação em comparação a outros modelos, o mediador objetiva restabelecer o vínculo entre os agentes e não apenas solucionar o problema. No momento em que as partes retomam a comunicação, outros conflitos são prevenidos. Entre os princípios da mediação, citados em todas as correntes, pode-se destacar: liberdade das partes; competência do mediador; informalidade e confidencialidade, por exemplo (MARTINS; CARMO, 2015). Por esse cenário, um mediador competente é essencial no ambiente organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que possibilitaram a elaboração do presente estudo, e estes foram subdivididos em: estratégia de investigação, papel do pesquisador, coleta de dados, registro de dados e análise dos dados.

3.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Sob a ótica de que o estudo visa compreender conhecimentos, habilidades e atitudes, Richardson (1999) aponta que a pesquisa qualitativa se caracteriza como a mais adequada uma vez que, para estudar sobre tais aspectos complexos, outros métodos trariam análises incompletas. Assim, visando identificar as percepções dos entrevistados ante um contexto específico, a pesquisa qualitativa se adequa à consecução de estudos sociais (RICHARDSON, 2012). Com base nos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória que, segundo Gil (2002), permite uma maior proximidade com o fenômeno e que, neste cenário, engloba o contato com sujeitos que vivenciaram o problema. Aliado a isso, também se utilizou o método dedutivo, sendo este caracterizado como o ato de analisar o fenômeno partindo do geral para o particular (GIL, 2008), portanto os dados extraídos foram analisados a partir da teoria que avalia as competências como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

3.2 PAPEL DO PESQUISADOR

O pesquisador desempenha um papel fundamental na pesquisa e autor Creswell (2007, p. 188) destaca “a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador geralmente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes”. Desse modo, torna-se primordial que o autor da pesquisa avalie o nível de proximidade com o contexto da pesquisa na finalidade de evitar vieses e sobreposição de valores pessoais.

No presente estudo, a pesquisadora apresenta certa afinidade com o tema, uma vez que trabalha com a área de ESG e atua no setor de Responsabilidade Social de uma multinacional. Apesar do contato acessível com diversos colegas de profissão que seriam potenciais entrevistados, a pesquisadora optou por selecionar entrevistados de maneira aleatória e dos quais não possuía qualquer tipo de vínculo ou os conhecia. Sendo assim, por questões éticas, os entrevistados optaram por não se identificarem.

3.3 COLETA DE DADOS

A entrevista, definida como um processo de interação verbal (VERGARA, 2009), foi o meio aplicado para coletar os dados. A técnica da entrevista

semiestruturada, no cenário dessa pesquisa, permitiu ao entrevistado transmitir informações que possibilitam inferir os símbolos, valores e normas do grupo social em que se encontra inserido. Triviños (1987, p.152) afirma que a entrevista semiestruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”.

O material coletado se deu a partir de quatro entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de mediação de conflitos socioambientais empresariais. Para a seleção dos sujeitos, o pesquisador solicitou o ingresso em um grupo de Whatsapp criado por Annemarie Richter, mestre em Mediação e Resolução de Conflitos e referência em cursos sobre Mediação de Conflitos Socioambientais, no qual mediadores compartilham materiais ou experiências e divulgam vagas de emprego na área de atuação.

Com isso, foram agendadas as entrevistas individuais com quatro profissionais. A entrevista ocorreu de maneira online e foram gravadas com a devida autorização de cada participante. Posteriormente, as falas foram transcritas para serem dissecadas por tópicos; analisadas na busca de pontos em comum e compiladas em uma conclusão geral das competências. Os tópicos que balizaram a coleta dos dados foram: (C) Conhecimentos; (H) Habilidades e (A) Atitudes de cada entrevistado - Apêndice A.

Por questões de sigilo de identidade, os sujeitos foram identificados como M01 (mediador 01); M02 (mediador 02); M03 (mediador 03) e M04 (mediador 04). Para definir especificamente os quatro sujeitos abaixo, foi levantado contato com vários potenciais entrevistados, mas a seleção final se fundamentou em dois critérios: (1) se atuavam há mais de 05 anos na área de mediação de conflitos socioambientais das empresas, como uma forma de assegurar um nível de experiência; (2) se ainda trabalhavam na área no momento da entrevista.

Tabela 1 – Perfil dos sujeitos entrevistados

Sujeito	Gênero	Formação acadêmica	Departamento em que trabalha
M01	Feminino	Arquitetura	Responsabilidade Social Empresarial
M02	Masculino	Contabilidade	Responsabilidade Social Empresarial

M03	Feminino	Engenharia Agrônômica	Responsabilidade Social Empresarial
M04	Feminino	Psicologia	Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: A autora (2023).

Os entrevistados foram prospectados e selecionados de maneira não-probabilística e por conveniência, a quantidade de participantes foi fechada quando se atingiu a saturação dos dados e informações fornecidos (MINAYO, 2009).

3.4 REGISTRO DE DADOS

O planejamento sobre o modo em que os dados serão registrados ao longo de uma pesquisa, ocorre previamente, segundo Creswell (2007). Sob essa perspectiva, o pesquisador gravou todas as entrevistas com os participantes, a partir do consentimento dos entrevistados. Os depoimentos foram gravados integralmente, via celular, na finalidade de não perder nenhum trecho. Aliado a isso, no momento da conversa foram realizadas anotações de destaque para a pesquisa. Creswell (2007) define as anotações dos pesquisadores como “notas reflexivas” e estas serão de suma importância na etapa posterior de análise.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Após as gravações, cada entrevista foi transcrita para um documento e salva em uma pasta online com vistas a facilitar o processo de busca por similaridades e depoimentos em comum entre o grupo de sujeitos. Afinal, Creswell (2007) defende que, nessa etapa de análise, o pesquisador deve preparar os dados, primeiramente. Após isso, é possível iniciar as primeiras fases de construção das análises, conforme Andre e Ludke citam (1986, p.45) “A análise está presente em vários estágios da investigação, tornando-se mais sistemática e mais formal após o encerramento da coleta de dados”.

Durante a análise, foram identificadas as competências dos sujeitos por meio do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes citados por cada entrevistado no processo de escuta. O conceito de Rabaglio (2011) baseou a captação das informações e foram elencadas as competências com base no conjunto dos CHA

(Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) expostos por cada entrevistado, conforme o quadro abaixo.

Tabela 2 - Conhecimentos, habilidades e atitudes: dimensões da competência e seus significados

C	H	A
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conhecimentos técnicos ou especializações	Conjunto de experiências	Ações compatíveis em que se aplicam os conhecimentos e habilidades
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: A autora (2023) com base em Rabaglio (2001)

Nessa perspectiva, para identificar os conhecimentos foram avaliadas as teorias adquiridas no aspecto técnico e as especializações realizadas. Quanto as habilidades foram traçadas as experiências adquiridas pelo indivíduo ao longo da trajetória pessoal e profissional. Por fim, em relação as atitudes foram elencadas as ações compatíveis em que se aplicam os conhecimentos e atitudes, sendo que essas atitudes são ligadas ao nível de predisposição de um indivíduo em adotar determinada ação em detrimento de outra.

3.6 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme Creswell (2007) destaca, a validação dos resultados é um processo que ocorre ao longo de toda a pesquisa, porém, há a possibilidade de testar a precisão e credibilidade do estudo por meio de algumas estratégias. Para a presente pesquisa, foi utilizada a triangulação das múltiplas informações e suas fontes, analisando evidências para criar uma justificativa coesa (CRESWELL, 2007). De modo síncrono, também foi aplicada a técnica de uma descrição rica e densa dos resultados objetivando imergir os leitores no ambiente da pesquisa (CRESWELL, 2007)

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 COMPETÊNCIAS

Foram identificadas 6 competências, a partir da entrevista com 4 mediadores de conflitos (M01, M02, M03 e M04), quais sejam: Competência C1 – Empatia; Competência C2 - Comunicação Não Violenta; Competência C3- Postura ética; Competência C4- Escuta ativa; Competência C5 - Inteligência emocional e C6- Domínio na elaboração de diagnósticos sociais. Baseado no conceito de competência como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (RABAGLIO, 2001), o quadro a seguir sintetiza o CHA dos profissionais que atuam na área de Responsabilidade Social. A categorização das competências se deu a partir do relato das experiências profissionais dos entrevistados.

Tabela 3 – Competências do mediador de conflitos socioambientais a partir das entrevistas

COMPETÊNCIAS DO MEDIADOR DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
COMPETÊNCIA 01 (C1) = EMPATIA		
Estudos de psicologia voltados à empatia	Ouvir a comunidade sem pré-julgamentos	Permitir-se conectar com o outro
COMPETÊNCIA 02 (C2) = COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA		
Teoria de Marshall sobre Comunicação Não Violenta	- Comunicar-se sem ofender - Controle da linguagem corporal e tom de voz	Evitar interromper a fala do outro
COMPETÊNCIA 03 (C3) = POSTURA ÉTICA		
Compreensão sobre o código de ética da profissão	Transparência nas tratativas	Agir conforme a cultura da empresa
COMPETÊNCIA 04 (C4) = ESCUTA ATIVA		
Metodologia de história oral	Conecta-se com a mensagem emitida pelo transmissor levando em consideração comunicação verbal e não verbal	Estar disposto e motivado a escutar
COMPETÊNCIA 05 (C5) = INTELIGÊNCIA EMOCIONAL		
Autoconhecimento	Identificar gatilhos emocionais pessoais	Autocontrole das emoções
COMPETÊNCIA 06 (C6) = DOMÍNIO NA ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO SOCIAL		

• Mapeamento de stakeholders • Metodologia de coleta de dados sociais	• Experiência na condução de reuniões com comunidade	• Estar instigado a entender mais sobre a realidade da comunidade
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: A autora (2022)

4.1.1 Empatia

A empatia pode ser definida como o nível de entrega do ouvinte em entender a realidade do outro. No conflito existem dois ou mais pontos de vista antagônicos e o mediador tem a incumbência de buscar um acordo, entre as partes, percebido como neutro. O M01 destaca que a empatia não é o ato de se colocar no lugar do outro, pois ninguém tem essa capacidade. Cada pessoa tem experiências pessoais e isso a torna singular de um modo que cada um perceberá a vida a partir do seu ponto de vista. Desse modo, é possível desconstruir a visão equivocada de que o empático é aquele que se coloca no lugar do outro para sentir a sua dor.

O empático, na verdade, caracteriza-se como alguém que, da sua posição de observador, acolhe o ponto de vista do outro sem se basear nos valores e experiências pessoais. A habilidade da empatia pode ser sintetizada em ouvir a comunidade sem pré-julgamentos e M02 evidencia que no exercício da empatia o indivíduo deve ouvir a comunidade sem julgamentos prévios, uma vez que é comum o mediador tentar compreender o outro a partir dos seus valores. Entende-se a palavra “empatia”, etimologicamente, como ser afetado por algo e se caracteriza por uma competência emocional vinculada a habilidade de se relacionar com outro indivíduo, sendo assim, uma competência emocional social (BANDEIRA; PITANGA, 2019).

Sem essa habilidade, o mediador apresenta déficit na capacidade de perceber os sentimentos da comunidade na qual se comunica. Cada comunidade traz consigo uma particularidade cultural que reflete na maneira em que se encontrará a solução. M02 comenta em um trecho da entrevista a necessidade da habilidade supracitada de ouvir a comunidade sem pré-julgamentos:

Nas comunidades quilombolas que tratei, aprendi muito com os indígenas. Quando cheguei e fui falando que a tribo poderia ser realocada em uma área fértil para o plantio da mandioca e que poderiam comercializar a safra, o cacique respondeu: quem disse que eu quero comercializar a natureza? Tudo que eu planto é de subsistência. Eu só quero que não mexam nas minhas terras (M02)

Até então, o M02 buscou mediar o conflito de reassentamento de uma comunidade pautado nos valores capitalistas e de produção ligados à sua realidade, ou seja, valores significativamente distintos dos indígenas. Portanto, a atitude de se conectar com a realidade do outro, previamente, assegura a aplicação eficaz da empatia como uma competência. A partir disso, diz M02: “Você começa a entender de valores. A gente tem mania de pautar nossas respostas em valores, né? Mas, eles são diferentes para cada pessoa”.

Para o M4, a empatia permite ir além, pois, quando exercida, proporciona a possibilidade de filtrar necessidades mais profundas dos indivíduos e que estas, por sua vez, são fundamentais para condução do acordo entre as partes envolvidas. Os conhecimentos, ensinados em cursos de mediação de conflitos, comumente explicam o poder da empatia na mediação.

Como ponto de destaque de conhecimento específico atrelado a empatia como competência, a área das ciências sociais aplicadas, sobretudo a psicologia, trabalha a empatia como ferramenta de construção de vínculos entre terapeuta e cliente. Sendo assim, a psicologia é uma fonte de literatura que refina a empatia no estudante da área. Segundo Brown (2012), a empatia cria uma conexão e um ambiente sem julgamentos de modo que o indivíduo perceba que não se encontra sozinho.

O M04 se formou em psicologia e ressaltou que o curso foi um diferencial no desenvolvimento da empatia. Os psicólogos defendem que a empatia é a capacidade através da qual as pessoas compreendem umas às outras semelhantes a como se elas mesmas estivessem vivenciando as experiências alheias (SAMPAIO; CAMINO; ROAZZI, 2009). Se o mediador deseja aprimorar os conhecimentos em empatia, não necessita de uma formação específica na área de psicologia. Um estudo independente, com as principais publicações no tema, já é suficiente. Quanto a atitude esperada para pôr em prática a empatia, pode-se resumir em se permitir conectar com o outro. M01 afirma: “É muito soft skills do que hard skills. Falar isso é delicado porque traz um amadorismo para nossa área, mas é isso”.

4.1.2 Comunicação Não Violenta

Para a Comunicação Não Violenta (CNV), a coletividade humana carrega uma base de relações e conflitos. Desse modo, não se trata de evitar os impasses, mas sim aprender a lidar diante do surgimento, observando como o mediador se expressa

e como recebe o que é expressado pela comunidade. Em todas as entrevistas, a primeira competência citada como primordial, pelos entrevistados, foi a Comunicação Não Violenta (CNV). O M01 comentou: “Tem uns cursos de mediação de conflitos que falam de Comunicação Não Violenta e, com ela, você começa a entender melhor o que a comunidade está tentando te falar”.

A boa comunicação permite convergir expectativas e necessidades da empresa e comunidade. O M02 ratifica a informação ao afirmar que 90% dos conflitos são causados por uma comunicação mal feita. Marshall B. Rosenberg publicou um livro intitulado “Comunicação Não Violenta” do qual os mediadores entrevistados extraíram técnicas profundas de correlação entre sentimentos e comunicação e, portanto, seria a base dos conhecimentos necessários dentro da competência da CNV. O autor é referência na transmissão de conhecimentos em CNV e se baseia em habilidades básicas para edificar a sua teoria.

Não há um método ou passo a passo no aprendizado da Comunicação Não Violenta, mas sim algumas habilidades que podem ser treinadas, quais sejam: comunicar-se sem ofender e controle da linguagem corporal e tom de voz. Essas habilidades foram destacadas nos entrevistados. M03 relata, por vezes, a dificuldade de pôr em prática a habilidade de controlar o instinto de responder à ofensa na mesma medida: “Claro que a gente fica abalado. Tem situações que a comunidade gritou e xingou”. M03 reconhece que, por mais que seja desafiador controlar as emoções, rebater na mesma proporção não é o princípio da CNV.

De modo síncrono, M01 reforçou a outra habilidade de manter a postura e o tom de voz, quando disse: “Se você é mulher no meio de homens e demonstra insegurança, eles se aproveitam. Tem que falar mais firme e manter a postura”. A arte da CNV se estrutura no reconhecimento dessas emoções (próprias e do outro) como um instrumento de conexão que facilita a transmissão das mensagens entre emissor e receptor. Vale ressaltar que, ainda segundo M02, a comunicação não é apenas o uso das palavras. Em estudos, M02 verificou que apenas 7% da comunicação são palavras, outros 55% são linguagem corporal e 38% tom de voz. Ou seja, reforça as habilidades identificadas acima.

O M04 defende que essas habilidades e conhecimentos são possíveis de se aplicar sob a condição de que o mediador deve ter como fundamento a atitude de evitar interromper a fala do outro. Não há Comunicação Não Violenta indissociada de Escuta Ativa. A fala de M04 apontou para a identificação da atitude de que a CNV é

um espaço de diálogo construtivo no qual os envolvidos possuem ampla abertura de falar suas questões na mesma proporção que ouvirão, sem interrupções, as necessidades do outro.

4.1.3 Postura ética

Cada profissão possui um código de ética que rege os direitos e deveres dos profissionais com vistas a deixar clara, sobretudo, a importância de respeitar a dignidade humana no exercício das atividades. A postura ética de um profissional será baseada, principalmente, a partir do conhecimento que detém sobre o código de ética da profissão que é baseado nos direitos humanos que são inerentes, inalienáveis, universais, indivisíveis e interdependentes.

Entende-se como ética profissional os valores e princípios para se conviver harmoniosamente, ela contribui com normas que ajudam a criar boas relações no ambiente corporativo. Essas normas são de suma importância para que tanto colaboradores quanto empresa tenham consciência de quais comportamentos são adequados (SOUZA et al, 2020). Para o M01, a posição do mediador é de muita pressão dos dois lados: empresa e comunidade. Em várias situações, podem surgir dilemas éticos e a atitude a ser tomada deverá ser fundamentada nos valores da empresa que, em geral, são consolidados no código de ética da própria organização.

Portanto, o conhecimento do código de ética é um fundamento para a construção do conhecimento necessário a competência da postura ética. Nesse contexto, o M04 acredita que o termo correto para a atuação desse profissional seria “gestão de conflitos” em vez de “mediação de conflitos”, porque a partir do momento que o mediador veste a camisa da empresa para tratar um impasse, ele deixa de ser imparcial e, com isso, não é possível fazer mediação, já que ele tem um lado. O M04 diz: “Fazemos a gestão do conflito, e não mediação. O nosso processo é traduzir de um lado para outro. Fazemos a mediação do diálogo para a resolução do conflito, mas não do conflito em si”.

Assim, para cada conflito, o mediador não dita como será solucionado porque a causa, quase que 100% das vezes, não está ligada a sua área. O papel do mediador é ser o porta-voz da empresa na finalidade de se chegar a um acordo. O M02 alerta sobre o cuidado desse papel: “Eu não posso chegar negociando enquanto empresa porque assumo o papel de verdade absoluta. Eu tento ser neutro e fazer as pontas se entenderem (empresa e comunidade)”. Diante dos depoimentos, vê-se que a

transparência nas tratativas foi a habilidade identificada na competência da postura ética.

O mediador não tem a resposta para o morador no momento, então precisa verificar e, sob essa perspectiva, M01 diz: “Só respondo pra comunidade se eu souber o que é. Se eu não souber, anoto e falo depois”. O M03 ratifica:

O que eu aprendi é que se você não tem uma resposta, fale que não tem. Às vezes são colocadas situações que não conseguimos tomar a decisão no momento. É melhor a pessoa saber que você não tem uma resposta (M03)

À medida que alguém age de forma transparente, conquista a confiança do outro. Na mediação do conflito, o mediador entra no processo lento de alinhar os pontos de vistas e, portanto, a construção de um relacionamento pautado na confiança, por meio do uso da transparência, otimiza significativamente a sinergia entre as partes envolvidas.

Como foi supracitado, os dilemas éticos surgem nas etapas de mediação, mas a atitude do mediador deve ser agir em prol da decisão que a empresa tomar. Decisão esta que sempre está ligada à cultura organizacional: missão, visão e valores. É salutar destacar a importância do mediador compreender todo o contexto do conflito nos detalhes. Portanto, a atitude esperada, por parte da organização, em uma competência de postura ética, é agir conforme a cultura da empresa.

Nas circunstâncias em que é questionado, o profissional precisa dispor de respostas claras à comunidade e à empresa. O nível de confiança também será diretamente ligado à veracidade das informações compartilhadas. Portanto, a transparência se correlaciona ao domínio do contexto do conflito e, ambos, impactam na postura ética. Para uma empresa ser considerada socialmente responsável esta precisa ter atitudes éticas que incluem adotar normas para que a empresa impacte a vida de toda a sociedade positivamente, minimizando inclusive, o impacto ambiental de suas atividades. Alves e Souza (2017) destacam que a ética empresarial é baseada na responsabilidade social e para que as empresas ou profissionais sejam vistos como eticamente corretos, é preciso que eles se comprometam a cumprir um conjunto de normas ou regras que são influenciados pela cultura.

4.1.4 Escuta Ativa

A escuta é a capacidade, talvez, a mais importante para os dias de conflitos negativos. Não é estar com os ouvidos abertos, mas colocar-se com corpo e mente na dimensão ou no campo o qual se necessita instaurar para haver a troca (PELIZOLLI, 2012). A escuta ativa não significa concordar, gostar ou mudar de posição em relação ao depoimento da comunidade, mas sim ouvir atentamente a fala do interlocutor absorvendo cada informação.

Nesse momento, podem emergir relatos e problemas pessoais dos moradores que se distanciam do cerne do conflito entre a comunidade e a empresa. O M01 destaca “Você tem que escutar mais do que falar. Tem muito a questão do desabafo e pensar: até então eu era invisível aqui, mas alguém veio falar comigo”. Por trás desse cenário, o profissional tem a possibilidade de conhecer profundamente sobre as diversas realidades socioeconômicas do país.

O ouvir é um processo fisiológico de cada ser humano, enquanto o escutar é se comprometer com o outro e buscar significado na mensagem transmitida. O conflito tem seu lado objetivo: as coisas em disputa ou as necessidades aparentes; e tem o seu lado subjetivo: o culto; sentimentos; necessidades; valores; interesses; identidades; preocupações, principalmente com a escassez; desejos; expectativas; frustrações; comparações e percepções.

A habilidade do mediador, para aplicar a escuta ativa, consiste em se conectar com a mensagem emitida pelo transmissor levando em consideração os aspectos da comunicação verbal e não verbal. M04 revela que “a escuta é importante porque sempre pego palavras que a própria pessoa usou e tento replicar no meu momento de fala para criar uma conexão”. M01 diz que fica muito atenta a linguagem visando se preparar para no seu momento de comunicação adaptar a mensagem. M02 reforça que se conectar com o outro cria pontes para a resolução do conflito.

M03 destaca “hoje eu escuto muito mais e não chego na ânsia de falar”. É necessário também, enquanto atitude necessária para a escuta ativa, estar disposto e motivado a escutar. Para isso, os M01, M02, M03 e M04 elencaram algumas técnicas que podem ser utilizadas durante a escuta, a exemplo: fazer um contato visual firme durante todo desabafo, manter uma postura corporal receptiva, expressar compreensão com frases como “entendo sua situação”; “imagino o quanto seja difícil”; “fale mais sobre isso”.

Nas falas dos M02, M03 e M04 não foram destacados conhecimentos específicos ligados à escuta ativa. Foi perceptível que aprenderam com leituras gerais

e em cursos de mediação. Por outro lado, M01 apontou que o conhecimento sobre a metodologia de história oral serve de base para captar e, posteriormente registrar, as narrativas proferidas durante a escuta.

4.1.5 Inteligência emocional

No conflito, o autoconhecimento é o conhecimento principal e indispensável na inteligência emocional. Antes de dominar qualquer técnica científica, um mediador de referência deve compreender os próprios sentimentos e emoções, sobretudo em quais situações são aflorados. As necessidades se comunicam com os sentimentos e é natural surgir raiva, medo ou ansiedade quando essas necessidades não são atendidas. Esses sintomas auxiliam a encontrar as motivações verdadeiras no comportamento.

Durante a conversa com os entrevistados, extraiu-se que, antes de chegar ao sim com o outro na mediação, é necessário chegar ao sim consigo mesmo. Por isso, o autoconhecimento se consolida como uma estratégia de conhecer as próprias emoções para, assim, gerenciá-las. Durante a entrevista, todos os mediadores relataram que já perderam o controle emocional nas reuniões em alguma reunião com a comunidade. M01 destacou: “na audiência pública, a pessoa me irritou e eu fui um pouco grossa”. O M02 experienciou algo semelhante, mas conseguiu controlar porque estava familiarizado com as emoções.

M02 disse: “No Ceará, um integrante da comunidade se exaltou e quase puxou uma faca pra mim”. Ainda durante a entrevista, M02 mencionou que quase rebateu, mas respirou fundo e percebeu que as condições físicas do ambiente não estavam favoráveis. M02 foi mediar o conflito no local de trabalho do morador e era um forno de farinha. Ao trazer a consciência para o momento, ouviu com empatia o desabafo e sugeriu marcar uma nova conversa em outro lugar. Em paralelo, M03 e M04 já paralisaram fisicamente no momento que foram pressionados.

Assim, torna-se notável o peso do autoconhecimento nos diálogos mais acirrados como a fonte de conhecimento necessária à Inteligência Emocional. O ato de nomear emoções e analisar em quais cenários são evocados, classifica-se como uma etapa essencial na formação da competência do mediador. É necessário compreender que o que os outros dizem e fazem pode ser o estímulo, mas nunca a causa dos nossos sentimentos.

“Quando alguém se comunica de forma negativa, temos quatro opções de como receber essa mensagem: 1. culpar a nós mesmos; 2. culpar os outros; 3. perceber nossos próprios sentimentos e necessidades; 4. perceber os sentimentos e necessidades escondidos por trás da mensagem negativa da outra pessoa.” (ROSENBERG, 2006)

Diretamente ligado ao autoconhecimento, tem-se a habilidade de identificar os gatilhos emocionais pessoais. O próprio indivíduo deve desenvolver a habilidade de identificar os diversos gatilhos emocionais que podem ocasionar uma reação descontrolada. Esses gatilhos vão desde pessoas, lugares, até palavras e opiniões. Os entrevistados sentiram dificuldade em definir habilidades ligadas à Inteligência Emocional. M04 foi o único que identificou ao dizer “é necessário estar em equilíbrio consigo mesmo para ser equilibrado com o outro”.

O autocontrole das emoções foi exposto, por todos os mediadores, como uma atitude primordial. Cada entrevistado compartilhou as dificuldades em segurar o choro ou demonstrar fraqueza no ápice de um diálogo com ideias divergentes. Isto abre espaço para trazer à tona a diferença entre reprimir e controlar as emoções. Reprimir é o ato de não se permitir identificar o sentimento desencadeado, enquanto controlar significa identificar a fim de conseguir controlar esse sentimento.

4.1.6 Domínio na elaboração de diagnóstico social

No processo de entrevista, o diagnóstico foi, majoritariamente, elencado como o primeiro passo na mediação do conflito. Diagnóstico é a base da mediação de conflitos, pois expõe o entendimento de onde as pessoas interessadas estão e qual a percepção que carregam sobre a empresa. A partir disso, é possível adaptar o discurso de acordo com o campo linguístico de cada um e, por conseguinte, elaborar uma estratégia de relacionamento com a comunidade.

Assim, o diagnóstico também se constitui como uma ferramenta de projeção de impactos sociais decorrentes da influência da empresa na comunidade (RICHTER, 2022). O conhecimento necessário na elaboração do diagnóstico é o mapeamento de *stakeholders*. Encontrar as partes interessadas que se encontram na comunidade do conflito, permite traçar o perfil daquele público. M01 comentou: “sempre falo com as lideranças para que eles estejam bem informados e ajudem no nosso trabalho”.

É importante discernir, nessa fase, os líderes que são conhecidos da comunidade dos que são reconhecidos pela comunidade. Os *stakeholders* são as

partes interessadas no conflito, podendo ser: instituição, ONG, líder comunitário, movimento político, associações e etc. M03 traz dicas: “É fundamental, primeiro, conhecer o contexto. Usar de rede e literatura e, minimamente, fazer essa imersão antes de chegar”. Outro conhecimento no diagnóstico social, vincula-se ao processo de aplicar metodologia de pesquisa de dados primários e secundários.

A documentação das informações servirá de base para o início da comunicação entre mediador e comunidade. De modo síncrono, a experiência na condução de reuniões com comunidade se classifica como a habilidade ligada a competência de elaboração de diagnósticos e que permitirá extrair os dados e percepções das partes interessadas. A reunião também será o espaço em que discutirão sobre a opção mais viável de resolução do conflito.

Na reunião de mediação com a comunidade, devem ser levados em consideração itens básicos: definição de pauta; local amplo e suficiente para comportar o grupo participante; layout adequado do espaço; seleção de um facilitador que conduzirá a reunião e de um guardião do tempo que garantirá que tudo ocorrerá no tempo estipulado (RICHTER, 2022). Além disso, é necessária a participação de alguém que se dedicará exclusivamente a redigir a ata da reunião. M02 defende: “é importante eleger representantes para falarem durante a reunião”.

O M02 salienta que, quando o espaço de diálogo fica aberto para todos, a reunião se torna improdutiva. Assim, cada stakeholder deve ter 01 representante. M03 e M01 são adeptas desse diagnóstico supracitado, do tipo participativo. M04 destaca o quanto a experiência de condução se aperfeiçoa com o tempo. A atitude, ligada a competência de elaborar diagnósticos, seria a de estar instigado a entender mais sobre a realidade da comunidade. O M01 comenta: “Eu conheço mais a realidade do país graças ao meu trabalho. Meu trabalho me possibilitou crescer mais como pessoa e eu aprendo muito”. Durante as entrevistas, todos os mediadores deixaram explícito o quanto a área de relacionamento com comunidade tem o poder de transformar o profissional em um cidadão mais consciente das desigualdades sociais. A observação participativa é o modo que os mediadores participam ativamente da realidade, mas sem perder o papel de observador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar quais as competências necessárias ao profissional que media conflitos socioambientais entre empresa e comunidade. Os resultados expuseram como principais competências: (1) empatia; (2) comunicação não violenta; (3) postura ética; (4) escuta ativa; (5) inteligência emocional e (6) domínio na elaboração de diagnóstico social. O estudo demonstrou que os profissionais do departamento de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são formados em diversos cursos acadêmicos e vão se tornando especialistas nas mediações à medida que adentram no setor e os conflitos passam a emergir. Isto já expõe um déficit quanto a atuação da RSC, tendo em vista que não há uma tendência de pré-requisito que os profissionais estejam formados em determinados cursos com mais sinergia com a atuação. Outro fator de destaque foi o de que as competências estão mais relacionadas aos aspectos comportamentais (*soft skills*) do que técnicos (*hard skills*).

Durante as entrevistas, tornou-se visível que os mediadores enfrentam como maior dificuldade o papel de se posicionarem entre a comunidade e a empresa, pois a pressão é significativa dos dois lados. Sendo assim, foi possível inferir que esses mediadores recebem uma cobrança das duas faces do conflito, apesar de serem os únicos da situação sem o poder de ação e se constituem apenas como detentores da função de interligar as partes. Para tanto, a Inteligência Emocional se mostrou como uma das principais competências nesse aspecto.

De modo geral, o panorama de todas as competências possibilitou visualizar o perfil dos profissionais. A cada entrevista também foi possível perceber o quanto esse profissional desempenha um papel estratégico, uma vez que conflitos mal administrados já paralisaram as operações de várias empresas. A fala dos entrevistados carrega uma contribuição sobre o desafio que organizações de maior porte, sobretudo o departamento de gestão de pessoas, podem enfrentar caso não estejam preparadas para proporcionar o espaço de destaque que o mediador de conflitos deve ocupar.

Aos futuros profissionais, os resultados da presente pesquisa se aplicam como um direcionador em relação às competências básicas que o mediador necessita direcionar esforços para se desenvolver. Nesse contexto, o autocontrole e o autoconhecimento são a base para canalizar melhorias no aspecto comportamental, sendo esse aspecto o principal entre as competências identificadas.

Uma variável limitante na pesquisa foi o quantitativo de entrevistados, uma vez que ocasionou conclusões mais restritas quanto ao número e tipo de competências.

Por isso, o presente estudo incentiva que novas pesquisas da temática aumentem a amostra de sujeitos com a finalidade de validar em novos contextos. Para além disso, como sugestão, os próximos pesquisadores podem participar de uma mediação de conflito com os entrevistados como entrevistador observador para elencar as similaridades e interligações entre a fala dos entrevistados e a prática profissional.

REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2010.
- ALVES, A.; SOUZA, J. W. A. **Normas e ética contábeis**. Porto Alegre: Sagah, 2017.
- BANDEIRA, N. C. O. S.; PITANGA, A. V. **O conceito de Empatia sob a perspectiva da Psicologia Contemporânea**. Repositório Institucional AEE, v. 8, n. 2, 2019
- BARACHO, H. U.; CECATO, M. A. B. **Da Função Social da Empresa à Responsabilidade Social: Reflexos Na Comunidade e no Meio Ambiente**. Direito E Desenvolvimento, v.7, n.2, p. 114 – 128, 2017.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.
- Brown, B. **A arte da imperfeição: Abandone a pessoa que você acha que deve ser e seja você mesmo**. Ribeirão Preto: Editora Novo conceito, 2012.
- CEZAR, M. D. J. **Responsabilidade Social: uma expressão da hegemonia**. In: FRANCISCO, E. M. V.; ALMEIDA, C. C. L. Trabalho, território, cultura. São Paulo: Cortez, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DRONES** lançam agrotóxicos sobre comunidades rurais e envenenam moradores em PE. Reporter Brasil. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2022/11/drones-lancam-agrotoxicos-sobre-comunidades-rurais-e-envenenam-moradores-em-pe/>. Acesso em: 20 mar. 2023

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

ERNANDORENA, P. R. **Resolução de conflitos ambientais no Brasil: do patriarcal ao fraternal**. Estudos sociais, v. 20, n. 40, p.11-30, 2012.

ESCASSEZ de mão de obra qualificada no Brasil atingiu 81% em 2022, diz pesquisa. **CNN BRASIL**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-atingiu-81-em-2022-diz-pesquisa/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FLEURY, M.T.L., FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea (RAC). Edição Especial, pág. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GOMES, M. T.; SAPIRO, A. **Imagem corporativa - uma vantagem competitiva sustentável**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 6, p. 84–96, 1993. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38358>. Acesso em: 5 jan. 2023.

GUERRA do dendê no Pará: comunidade denuncia que empresa impede quilombolas e ribeirinhos de pescar e visitar cemitério. Racismo Ambiental. Disponível em: <https://racismoambiental.net.br/2022/07/04/guerra-do-dende-no-para-comunidade-denuncia-que-empresa-impede-quilombolas-e-ribeirinhos-de-pescar-e-visitar-cemiterio/>. Acesso em: 8 jan. 2023

Horta, A. H. L. **Jurisdição Contenciosa e Mediação: Comparação Estrutural entre Meios para a Resolução de Conflitos Socioambientais**. São Paulo: Ed. Kindle, 2019.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – ETHOS. **Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor**. São Paulo: Ethos, 2006

KYTLE, B.; RUGGIE, J. **Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals**. Cambridge: Corporate Social Responsibility Initiative, 2005.

LIDERANÇAS indígenas e quilombolas afetados por empresa cultivadora de dendê denunciam ameaças no Pará. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/pa/para/noticia/2022/04/27/liderancas-indigenas-e-quilombolas-afetados-por-empresa-cultivadora-de-dende-denunciam-ameacas-no-para.ghtml>. Acesso em: 8 jan. 2023.

LIMA, J. C. **A mediação como meio de solução alternativa de controvérsia dos conflitos socioambientais**. Revista de Doutrina e Jurisprudência, v. 52, n. 2, p. 183-204, 2017.

LIMA, N. A. **A Possibilidade de Utilização da Mediação como Forma Efetiva de Solução dos Conflitos no Processo Judicial**. 2007. 83 f. Monografia (Especialização em Ciências Jurídicas e Sociais) – Universidade Federal de Campina Grande, Souza, 2007.

LITTLE, P. E. **Os conflitos socioambientais: um campo de estudo e ação política**. In: BURSZTYN, M. (org.). A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

LOPES, C. P. C. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

LOPES, J. C.; DEMAJOROVIC, J. **Responsabilidade Social Corporativa: uma visão crítica a partir do estudo de caso da tragédia socioambiental da Samarco**.

EBAPE, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 1-15 , abril-junho, 2020

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**.

MAIGNAN, I. e Ferrell, O. **Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 32, n. 1, p. 3-19, 2004.

MARTINEZ-ALIER, J. **O ecologismo dos pobres**. São Paulo: Contexto, 2007.

MARTINS, N. L. A.; CARMO, V. M. **Mediação de conflitos socioambientais: uma alternativa à efetivação do direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado**. Revista Catalana de Direito Ambiental, v. 6, n. 2, p. 1 – 38, 2015.

MASCARENHAS, A O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, M. C. S. **Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta**. In: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOORE, C. W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MORCELLI, A. T.; ÁVILA, L. V. **Responsabilidade social**. Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2016.

NASCIMENTO, D. T.; BURSZTYN, M. A. A. **Análise de conflitos socioambientais: atividades minerárias em comunidades rurais e Áreas de Proteção Ambiental (APA)**. Desenvolvimento e Meio Ambiente, n. 22, p. 65-82, 2010.

OLIVEIRA, C. A. **Empreendedoras natalenses: competências, conhecimentos, habilidades e atitudes**. 2015. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

PAULA, M. M. **Conhecimentos, habilidades e atitudes do moderno profissional da informação nos novos mercados com ênfase na atuação em empresas**. 2019. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2019.

PELIZZOLI, M. L. **Introdução à Comunicação Não Violenta (CNV) - reflexões sobre fundamentos e método**. Diálogo, mediação e cultura de paz. Recife: Ed. da

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Manual de mediação de conflitos socioambientais**. São Paulo: Libero Malavoglia, 2012.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competência**. São Paulo: Educator, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, M. **Guia para transformação de conflitos e olhares socioambientais**. Gulliver Editora, 2021, 244 p.

ROSENBERG, M. **Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Agora, 2006.

SAMPAIO, L. R.; CAMINO, C. P. S.; ROAZZI, A. **Revisão de Aspectos Conceituais, Teóricos e Metodológicos da Empatia**. Psicologia, Ciência e Profissão, v. 29, n. 2, p. 212 -227, 2009.
São Paulo: EPU, 1986

SEJA pioneiro e se torne o primeiro profissional especialista em ESG na sua empresa. EXAME. Disponível em: <https://exame.com/carreira/sua-empresa-ainda-nao-esta-focada-em-esg-profissionais-pioneiros-no-tema-vao-se-destacar/>. Acesso em: 07 ma. 2023. Acesso em: 8 jan. 2023.

SETZER, V. W. Efeitos negativos dos meios eletrônicos em crianças, adolescentes e adultos. Departamento de Ciência da Computação, Instituto de Matemática e Estatística da USP, 2014.

SIX, J. F. **Dinâmica da mediação**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001

SOUZA, A. P. M.; CANDIDO, D. M.; DORNE, S. R.; PIRISSATO, F. C.; MARTINS, M. S. C.; VITTO, D. M.; VALENCIO, J. L. R.; ROCHA, S. S.; ROCHA, E. A.; SILVA, C. C. C.; ALVES, S. **A importância da ética profissional nas organizações: uma pesquisa sobre a ética profissional no mercado de trabalho**. Monumenta- Revista Científica Multidisciplinar, n.1, v.1, p. 10–21, 2020.

THEODORO, S. H. **Uma crise anunciada**. In: THEODORO, S. H. Mediação de conflitos socioambientais. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
UFPE, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOLTOLINI, R. **Vamos falar de ESG?: Provocações de um pioneiro em Sustentabilidade Empresarial**. São Paulo: Editora Voo, 2021

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PRÉ-SELEÇÃO

Informações básicas

Antes de seguir com o agendamento da entrevista, por favor, responder aos questionamentos abaixo que servirão como critério de confirmação da entrevista:

- 1- Atua há mais de 05 anos na área de mediação de conflitos socioambientais ?
- 2- Ainda trabalha na área de mediação de conflitos socioambientais, no momento?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Informações básicas

1. Nome completo do entrevistado
2. Formação acadêmica
3. Empresa em que trabalha

Conhecimentos

1. Quais cursos você já fez que te auxiliaram na mediação de conflitos?
2. Quais leituras você recomendaria para quem deseja se destacar na mediação de conflitos socioambientais?

Habilidades

1. Quais experiências pessoais auxiliaram no momento da mediação?
2. Ao longo da sua trajetória pessoal e profissional, quais habilidades você destacaria que foram um diferencial durante a mediação?

Atitudes

1. Destaque uma mediação que você não conseguiu reagir e por quê?
2. Quais mediações você não sente tanta predisposição em fazer e por quê?