

O CONFLITO INDUSTRIAL: SEU OBJETIVO E SUA SOLUÇÃO

CLARK KERR

“O problema básico das relações entre empregados e empregadores resulta do fato de que ambos os partidos se preocupam essencialmente com a sua sobrevivência... esquecendo-se de uma verdade fundamental: que a soberania democrática deve ser compartilhada e não possuída exclusivamente por um só grupo.”

D. WIGHT BAKKE
(Prof. de Relações Industriais)

A sociedade industrial está, geralmente, com as atenções voltadas para a lei e para a ordem. Os conflitos agressivos entre capital e trabalho são considerados indesejáveis e até desnecessários. Diz-se frequentemente, que tais conflitos podem ser reduzidos a um mínimo quando a mediação é dirigida por profissionais habilitados e efetuada por meio de recursos administrativos cuidadosamente planejados.

Somos de opinião contrária, ou seja, defendemos a tese de que o conflito industrial agressivo (1), sob uma ou outra forma, não pode ser eliminado; pode, isso sim, ser supri-

CLARK KERR — Professor de Relações Industriais e Presidente da Universidade de Calofórnia.

Nota da Redação: Este artigo é reproduzido sob autorização da revista *The American Journal of Sociology* onde êle foi publicado em novembro de 1954 (Vol. 60, n.º 3, págs. 230-245). Traduzido do original inglês por Carlos Osmar Bertero.

1) A expressão “conflito industrial” é usada livremente para significar pelo menos três coisas. Ela inclui algumas vezes, as fontes de descontentamento, as bases da hostilidade, as reclamações, as oposições de interesses. Desta forma, o sindicato e a direção são considerados em conflito por causa de salários, de prerrogativas administrativas, à medida que têm desejos e aspirações

mido temporariamente. Por outro lado, desde que se realize dentro de certas regras do jogo, o conflito pode exercer importantes funções sociais. Acreditamos mais, que a mediação tática, a ser definida posteriormente, tem valor limitado na redução do conflito agressivo e, sob certas condições, pode mesmo aumentá-lo. A mediação estratégica será apresentada como sendo a mais eficiente, se bem que a mais difícil.

NATUREZA DO CONFLITO INDUSTRIAL

Assim como os indivíduos, os grupos organizados podem desenvolver quatro tipos gerais de relação entre si. Podem isolar-se; podem cooperar voluntária ou involuntariamente; podem competir; ou podem entrar em conflito. Evidentemente, cada tipo tem os seus subtipos e os seus graus, e qualquer relação pode ser o resultado da combinação de dois ou mais dos tipos gerais acima mencionados. A concorrência e o conflito são tipos diferentes de relação, porém apresentam alguma semelhança entre si. Na concorrência, duas ou mais partes procuram obter uma recompensa de uma terceira ou quarta partes. Dois fabricantes de automóveis, por exemplo, podem competir pelo dinheiro do consumidor. No conflito, duas ou mais partes procuram obter vantagens à custa das outras partes. (Se há poucos concorrentes e, particularmente, quando se trata de um monopólio bilateral, a concorrência e o conflito tor-

diversas. O conflito, às vezes, engloba todas as formas de ação oposta, não só violenta, como o dissídio coletivo; temos então a greve. Neste sentido o conflito não significa pontos de vista incompatíveis entre as partes, mas a luta entre elas porque tem suas fontes nestes mesmos pontos de vista. Por vezes, o conflito opõe-se à paz. Assim sendo, uma greve é considerada um conflito industrial, enquanto o dissídio é considerado uma forma pacífica. Neste artigo a seguinte terminologia é empregada: 1) "fontes de conflito", que cobre as várias insatisfações e descontentamentos das partes em suas relações; 2) "conflito" que designará toda ação oposta que se origina destas fontes internas ou de outras fontes externas; 3) "conflito diplomático" que significa ação oposta que se baseia primordialmente na persuasão verbal, como na negociação de contratos e troca de reclamações; 4) "conflito agressivo" que servirá para identificar aquelas ações que são de natureza violenta e objetivam a derrota da parte oposta para que ela seja obrigada a responder da forma desejada, por exemplo, por meio de greves, tanto a de empregados como a de empregadores.

nam-se muito semelhantes, porque aquilo que um obtém é tomado do outro, às vêzes de uma maneira bastante pessoal.) Assim, um sindicato pode tentar conquistar prerrogativas da direção. O conflito, por sua natureza, tende a ser mais pessoal, mais intenso e mais destrutivo do que a concorrência.

As relações entre os sindicatos e a direção constituem uma forma clássica de conflito, salvo em raras exceções, quando se unem para arranjos fraudulentos contra o consumidor (e ainda aqui é provável que haja conflito sobre a divisão dos resultados). A organização sindical e a direção empresária estão geralmente empenhadas, pois, em dividir entre si aquilo que pode, a qualquer momento, constituir um certo montante de dinheiro ou de poder. (2) Quanto mais um obtém, menos o outro passa a ter.

Inevitabilidade: O conflito entre sindicatos organizados e a administração representa mais do que uma expressão de irracionalidade ou de má-fé. Dada uma reação normal de uma das partes para com a outra e uma mútua boa vontade, (ambas não são necessariamente sempre compatíveis), o conflito é ainda inerente a esta situação pelo menos por quatro razões:

1) Os desejos das partes são mais ou menos ilimitados, enquanto os meios de satisfação são limitados. Os salários não podem nunca ser tão altos quanto aos trabalhadores desejam ou os lucros tão grandes como podem desejar os proprietários e administradores. Além disso, o dinheiro disponível para distribuição entre as partes em disputa é sempre limitado a curto prazo. O poder de tomar decisões, mesmo dentro da órbita de uma empresa econômica, é limitado. Em virtude da sobrevivência de

2) "O montante" (pie) a ser dividido nem sempre é plenamente conhecido. Especialmente sob condições de entendimentos amplos, em períodos de prosperidade, quando os empregadores podem transferir para os consumidores, sob forma de custos adicionais, as despesas do conflito. As dimensões da despesa podem ser aumentadas para conciliar as vitórias dos empregados sem causar prejuízos à indústria. O "montante" do poder, contudo, é sempre fixo em dimensões. Quanto mais fixo ele for, mais intenso será provavelmente o conflito.

ambas as partes, elas devem efetuar a divisão de uma certa forma, e nem sempre poderão estar inteiramente satisfeitas com a distribuição, porque enquanto uma delas tiver algum poder, poderá tomar decisões insatisfatórias.

2) Uns administram e outros são dirigidos. Isto resulta em uma permanente oposição de interesses, que pode ser tolerável mas nunca eliminada em uma sociedade industrial complexa. Quanto maior a unidade produtiva básica, maior será provavelmente a oposição de interesses.

3) As sociedades industriais são dinâmicas. Mesmo se uma certa distribuição da renda e do poder pudesse ser manipulada de tal forma que, em dada situação, não houvesse razões para controvérsia (o que parece improvável), a própria situação mudaria — por força de novos regulamentos por parte do Governo, mudança dos padrões de consumo dos consumidores, maiores custos de matérias-primas, valor reduzido da unidade monetária, aumento da renda real de um grupo economicamente comparável em outro lugar — o que faria com que as partes procurassem uma nova distribuição da renda e do poder.

4) Se a administração e os sindicatos pretendem manter suas individualidades, devem discordar e agir de maneira diversa. O conflito é essencial à sobrevivência. O sindicato que está em permanente e completo acôrdo com a administração deixou de ser um sindicato; êle autodestruiu-se e o mesmo aconteceu com a direção. A independência tanto das instituições, como dos indivíduos, é assegurada por atos de crítica, de contradição, de conflito e de competição.

Desta maneira, o conflito entre o sindicato e administração, surge inevitavelmente dos desejos humanos insatisfeitos, das relações entre administradores e subalternos, da necessidade de adaptar-se, de alguma forma, às condições de mudança e da tendência para a separação institucional. No contexto cultural que admitíamos, há fontes de conflito, e grupos organizados podem tomar decisões que lancem os seus descontentes à ação contra outros grupos.

Variedade: O conflito industrial apresenta mais de um aspecto, porque a manifestação da hostilidade pode-se dar de diversas formas. Seus meios de expressão são tão ilimitados como a habilidade do homem. A greve é a mais comum e a mais freqüente dessas expressões. Todavia, o conflito com o empregador pode assumir também a forma pacífica de ajustes e troca de reclamações, boicotes, ação política, diminuição da produção, sabotagem, ausência ao trabalho, ou rotação da mão-de-obra. Muitas destas formas, como a sabotagem, a restrição da produção, a ausência ao serviço e a rotação da mão-de-obra, podem existir tanto numa base individual como numa base organizada e constituem alternativas para a ação coletiva.

A própria greve é uma das várias modalidades. Ela pode envolver todos os trabalhadores ou apenas um único homem. Pode assumir a forma de recusa ao trabalho de horas extraordinárias, ou recusa a aderir a certo processo. Pode ainda consistir numa obediência tão rígida a certos métodos que a produção venha a cair.

Estas várias formas de ação são alternativas. Knowles demonstrou recentemente que na Inglaterra a falta ao trabalho e as greves se alternam. (3)

Na Suécia, onde as greves são ilegais, durante a vigência de um contrato, a "greve branca" substitui a greve aberta. As formas de luta podem ser amplamente classificadas. Temos a "diplomática", como os ajustes e os desagravos recíprocos, e as "agressivas", como a greve, o boicote, e a queda da produção. (Além disso, o conflito pode assumir a forma de ação política contra os interesses da parte oposta). Numa nação democrática, onde a ação coercitiva do Governo contra os indivíduos e os grupos é limitada, algumas formas do conflito agressivo não podem ser efetivamente detidas, a não ser por curtos espaços de tempo. Mesmo em tempo de guerra, as greves não podem ser inteiramente proibidas, sendo ainda mais difícil impedir a

3) K. G. J. C. Knowles, *Strikes — A Study in Industrial Conflict*, (Oxford: Basil Blackwell, 1952), págs. 210-211 e Apêndice A, págs. 225-226.

diminuição da produção ou a falta voluntária ao serviço e a recompensa de homens-chave.

Aceitabilidade de Certo Conflito Agressivo: O conflito industrial agressivo não é totalmente nocivo. Ocasionalmente, por vezes, é verdade, graves perdas às próprias partes ou a outras partes envolvidas; mas os custos são frequentemente muito exagerados. As perdas de horas por causa de disputas no setor industrial são bem menores do que as perdas devidas ao desemprego ou à doença. Nos países democráticos e industrializados, a média é de aproximadamente meio homem-dia por ano para todos os empregados fora do campo agrícola. Contra estes custos (que não são os únicos) devem ser computados os ganhos devidos ao conflito industrial agressivo, dotado de uma força positiva, como foi demonstrado por Simmel. (4) Primeiramente, no conflito agressivo ou nas suas responsabilidades latentes reside a solução de muitas disputas. A greve de empregados ou de empregadores, bem como a ameaça destas ações são meios para induzir ao acordo. Na luta ou na ameaça da luta está a solução das controvérsias. (5) É por meio de tais conflitos agressivos ou de suas potencialidades que as partes encontram as bases para uma contínua associação e aceitação mútua. O dissídio coletivo e a troca de reclamações são os mais efetivos por causa da disponibilidade de alternativas mais violentas. Na ausência de conflito agressivo, as controvérsias podem ser mais longas, desde que não haja um ponto terminal decisivo, e a falta de um acordo pode ser muito custoso, criando uma crescente irritabilidade e tensão entre as partes. Fe-

4) Vide Georg Simmel, *Sociology*, cap. 1, "The Sociological Nature of Conflict", (traduzido por Kurt Wolff, manuscrito não publicado).

5) "Uma greve na relação industrial ordinária é, como você sabe, uma parte muito útil do mecanismo de dissídio coletivo... Nos últimos quinze minutos as grandes controvérsias são diminuídas pela greve ou pela ameaça da greve... que está sempre presente à mesa de conferências. A greve é a coisa que põe um limite ao não-racional e é ela que leva as partes nos últimos quinze minutos a assumir a total responsabilidade de tomar suas próprias decisões. E sem esta responsabilidade não se terá um entendimento coletivo" (William Davis, "Collective Bargaining and Economic Progress", em *Industrial Disputes and the Public Interest*, Berkeley e Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California, 1947, págs. 12-13).

lizmente, de forma diversa àquela que assume a guerra entre países, o conflito agressivo entre a administração e os sindicatos não pode se estender por longos períodos, porque a capacidade para prolongá-lo é limitada e a sobrevivência das partes só é possível por mútua dependência.

Em segundo lugar, a redução das tensões se dá, particularmente, no conflito aberto. (6) Na moderna sociedade industrial as fontes de inquietação e hostilidade são enormes. A greve representa um escape para as tensões desde que estas sejam suficientemente fortes para requerer uma descarga. Como nas antigas tragédias gregas, a reconciliação torna-se mais fácil se fôr precedida de desforra. Portanto, de certa forma as greves são construtivas quando têm como resultado uma apreciação mais ampla do trabalho, pelo empregado e dêste pelo administrador. É comum, aliás, a produtividade aumentar após uma greve. A oportunidade de rebelar-se contra um grupo estabelece a independência do outro e do indivíduo, tornando mais fácil a aceitação do sistema social circundante, aumentando conseqüentemente, a satisfação e a produção.

Em terceiro lugar, é através do conflito entre o sindicato e a administração — que pode envolver ação agressiva — que o trabalhador é beneficiado. À medida que as duas partes competem com lealdade, os seus interesses são melhor atendidos. Ainda mais, êste conflito protege reciprocamente uma parte contra o domínio da outra. Na ausência do conflito uma das partes pode tornar-se muito poderosa e dificultar um mínimo de liberdade pessoal. A administração e o sindicato vigiam-se e equilibram-se mutuamente.

6) “O descontentamento surdo pode existir por um longo tempo sem que venha à tona. Tal descontentamento se reflete na eficiência decrescente e no aumento do custo de produção. Mesmo as greves podem ser preferíveis limpando uma atmosfera sobrecarregada e estabelecendo as bases para uma nova partida. Quando uma indústria não tiver tido greves durante anos, mesmo que nada possua, possuirá relações industriais satisfatórias... As disputas trabalhistas não são necessariamente um mal.” (Edwin E. Witte, *The Government in Labor Disputes*, New York: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1932, págs. 3-4.)

Não queremos com isto fazer apologia da violência pela violência, ou seja, tornar desejável o antagonismo ilimitado. De preferência, deve-se lutar pela melhor solução, por alguma combinação razoável de conflitos — mesmo do conflito agressivo — pela cooperação entre os extremos da anarquia e da colaboração completa, e batalhar contra a concepção de que existiria uma solução unitária às relações entre administração e empregados. Deve-se lutar para que uma organização coesa, incluindo ambos, seja desejável, e que o conflito seja inteiramente eliminado. O antagonismo limitado tem um propósito social.

Observações: Se o conflito industrial é natural, se êle pode assumir várias formas, incluindo as agressivas, e se, em montantes razoáveis e expressões restritas, êle pode servir ao bem-estar social, teremos as seguintes conseqüências:

1) Não há soluções utópicas que tragam paz industrial universal através de um melhor entendimento, e de sistemas de comunicações mais efetivos, através da aplicação da ciência semântica, a fim de esclarecer o significado das palavras, e nem mesmo através de uma estrutura de mediação melhorada ou com mediadores mais habilitados, ou por meio de quaisquer recursos. (7)

2) Se o descontentamento no meio industrial não pode ser inteiramente suprimido a longo prazo, então uma escolha realista deve ser feita a respeito das formas de sua expressão. No campo industrial, o dissídio coletivo e o seu acompanhante natural, a greve, são provavelmente as formas mais satisfatórias. Elas são realizadas abertamente e podem ser dirigidas de forma disciplinada entre as duas partes. Um conflito desta natureza está mais sujeito a compromisso do que outro em escala mais ampla na arena política — mais sujeito a uma solução definitiva do que o

7) De fato, o mau entendimento e o uso inadequado de palavras realizaram provavelmente uma contribuição substancial à paz industrial. Se as partes tivessem apreciado mais amplamente e com mais freqüência os interesses recíprocos, teria havido indubitavelmente mais conflito do que de fato existiu, e uma barreira de linguagem imprecisa muitas vezes impediu as partes de lutarem entre si.

absentismo organizado ou a redução da produção ou a sabotagem. O conflito industrial deve ser aceito como o elemento natural de uma sociedade industrial e deve ser conduzido através de canais construtivos.

Em resumo, há fontes reais de conflito em uma sociedade industrial de administradores e subordinados; estas fontes de conflito podem encontrar uma expressão em ações de grupos semi-independentes, interessados em uma nação democrática. Algumas destas expressões são por natureza agressivas pois visam a coerção do grupo oposto. Tais expressões agressivas e sua utilidade fazem com que as formas de conflito não agressivas sejam mais práticas na solução de disputas, e em consequência disso a acessibilidade do conflito agressivo facilita as tensões sociais. Porém, o conflito pode ser não só destrutivo, como também construtivo, e em consequência precisa ser dirigido se o conjunto social quiser proteger-se, e se quiser evitar graves danos aos indivíduos e aos grupos.

Nas relações industriais, onde os grupos opostos devem viver juntos, e indefinidamente em algum grau de conflito, as partes estabelecem quase universalmente, formal ou informalmente, algumas regras do jogo para a limitação do conflito, ou então aceitam o estabelecimento de tais regras pelo Governo. Normalmente, estas regras protegem a sobrevivência de ambas as partes, reduzem o prejuízo potencial de cada uma delas, introduzem alguma predicabilidade em suas ações, e protegem terceiros de prejuízos indevidos. Por exemplo, o empregador pode utilizar-se de "furadores" de greve, demitir grevistas, ou utilizar-se de uma "lista negra". O sindicato pode introduzir a sabotagem, o boicote de produtos, ou a violência contra funcionários da companhia. Juntos, eles podem limitar o início de um conflito a certos problemas ou certos intervalos, e podem especificar as etapas sucessivas que se seguirão. O Governo pode intervir para proibir a violência ou para fazer cumprir o contrato durante a sua vigência. O desenvolvimento destas regras é da maior importância, e com o tempo elas tendem a ficar mais complexas e mais rígidas,

até que o conflito possa tornar-se mais estilizado e talvez mais cerimonioso. Estas regras completamente desenvolvidas removem grande parte do custo a ambas as partes e muito do impacto sôbre o público. A luta não é constante nem irrestrita.

Estas respostas ao problema do conflito afetam a mediação pelo menos sob duas formas. Em primeiro lugar, a mediação parece sempre obter sucesso. Em virtude da necessidade, e usualmente da necessidade urgente de um acôrdo, uma vez que o conflito agressivo é custoso para ambas as partes, tôdas as disputas terminam em algum momento e tôdas as greves são encerradas. Talvez nenhum órgão governamental possa apresentar um serviço mais bem sucedido do que aquêle que se dedica à mediação, e poucos mediadores falham. Ao contrário, a mediação não contribui, ou contribui muito pouco, para que tôdas as disputas sejam estabelecidas sem interferência externa. De fato, não há uma averiguação precisa sôbre a sua eficiência. (8)

Em segundo lugar, a maioria das mediações, onde as relações são bem estabelecidas, é apenas formal. O mediador entra no assunto pela sua prática reconhecida ou porque comprova aos líderes e aos seus constituintes, de ambos os lados, de que levaram avante uma disputa "in bona fide" e não outorgaram demasiadamente cedo ou além dos limites. Em qualquer caso, a participação do mediador pode ser apenas superficial. A mediação é parte do jôgo, mas não uma parte essencial.

A MEDIAÇÃO TÁTICA

A orientação de um terceiro, tendo em vista uma acomodação aceitável, é a essência da mediação, que assim estabelece o meio caminho entre a conciliação, isto é, o ajus-

8) Tentativas para medir a eficácia da mediação são descritas em: Arnold M. Rose, "Needed Research on the Mediation of Labor Disputes", *Personnel Psychology*, Autumn, 1952. Vide também J. W. Steiber, *Ten Years of the Minnesota Labor Relations Act* (Industrial Relations Center Bull. 9) (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1949.)

tamento de uma disputa pelas próprias partes, e o arbitramento, ou seja, a decisão por um terceiro. A mediação, em seu sentido tradicional, envolve a intervenção de um terceiro em uma disputa particular, e esta participação de uma terceira parte numa situação já estabelecida, será chamada de "mediação tática". A "mediação estratégica", ao contrário, consiste na estruturação da própria situação, na criação de um meio favorável dentro do qual as partes interajam.

O objetivo da mediação tática é conduzir as partes que ainda não se encontram em situação de conflito violento a um resultado mutuamente aceitável, a fim de evitar que este conflito degenerem em violência. Isto é feito por meio de um acordo, ou pela mudança para meios não violentos. A mediação estratégica, ao contrário, objetiva a redução da incidência de conflitos e a sua canalização para linhas de desenvolvimento não destrutivo.

A mediação tática é um método especial de apelo para redução do conflito industrial. É de simples aplicação. Baseia-se mais na persuasão do que na força. É mantido quase universalmente em um nível verbal. Mas que contribuição, realmente, um mediador tático pode trazer para a solução de um conflito em que as partes não podem solucionar por si mesmas? Usualmente, as partes estarão mais familiarizadas com a situação e se empenharão para chegar a uma solução. Do ponto de vista analítico as maiores contribuições potenciais são as seguintes: (9)

9) Esta discussão tratará de uma análise do processo de mediação. Ela não descreverá os mecanismos legais ou as técnicas atuais. Uma discussão recente, especialmente útil, dos mecanismos e técnicas pode ser encontrada em Elmore Jackson, *The Meeting of Minds* (New York: Harper & Brothers, 1952). Para uma discussão das técnicas ver também Rose, op. cit.; E. L. Warren e I. Bernstein, "The Mediation Process", *Southern Economic Journal*, XV, n.º 4, (abril 1949), págs. 441-57; F. H. Bullen, "The Mediation Process", *Proceedings of the New York University Annual Conference on Labor*, 1948, págs. 105-143; e John T. Dunlop e James J. Healy, *Collective Bargaining* (ed. rev., Homewood Ill., Richard D. Irwin, 1953), cap. IV.

Para um estudo relacionado com a personalidade do mediador e com o "background" do processo de mediação veja Irving R. Weschler, "The Personal Factor in Labor Mediation", *Personnel Psychology*, Summer, 1950.

1) *Redução da Irrracionalidade*: O mediador pode conduzir as partes a uma atitude mais racional, dando aos indivíduos envolvidos uma oportunidade de desabafo, ouvindo recriminações pessoais, fora do contexto grupal, orientando a atenção das partes para os objetivos que forneçam solução à disputa, e para as conseqüências de um conflito agressivo.

2) *Remoção da Não-Racionalidade*: O mediador pode ajudar as partes, obtendo uma apreciação completa da realidade pelo esclarecimento das intenções das partes nas suas relações mútuas, indicando as saídas para as controvérsias e os fatos pertinentes, e conduzindo cada parte a cálculos exatos do custo de um conflito agressivo e dos prováveis resultados de tal conflito. Muito comumente, cada parte, especialmente quando o dissídio coletivo lhe é nôvo, subestima êstes custos e superestima o ganho potencial. Freqüentemente, o mediador pode apresentar uma verdadeira estimativa da fôrça do grupo oposto e um balanço fiel das possibilidades de êxito. Enquanto, normalmente, não é muito difícil auxiliar os líderes nesse sentido a tarefa de convencer os membros de ambos os lados é freqüentemente impossível. Os membros podem chegar a conhecer a realidade apenas através do fogo do combate e, por isso mesmo, o sofrimento de uma greve serve, muitas vêzes, a propósitos educativos. Uma das funções da greve é levantar o cálculo do custo e reduzir a perspectiva de ganho. A intervenção de um mediador é, às vêzes, feita no momento adequado para corresponder ao reconhecimento crescente dos verdadeiros custos e das perspectivas realistas.

3) *Exploração de Soluções*: Um mediador habilitado pode não apenas auxiliar as partes a explorar as soluções que lhe tenham ocorrido independentemente, como pode ainda criar novas soluções ao redor das posições que ainda não tenham sido fixadas. (10) No dissídio coletivo, bem como

10) George W. Taylor realçou a "arte de propor soluções alternativas" como a parte crucial do processo de mediação. A aplicação habilidosa desta arte envolve também o auxílio para uma "retirada elegante", que Taylor designou como causando "um consentimento para a perda". (Vide "The Role of

em outras situações, há vários meios que conduzem ao mesmo fim, e alguns destes meios serão menos detestáveis do que outros à parte oposta. O mediador pode auxiliar na procura daquelas soluções nas quais, por um determinado custo para uma das partes, a vantagem da outra parte é maximizada, ou, expressa de maneira diversa, na qual um certo ganho para uma parte pode ser assegurado por um custo mínimo à parte oponente. A exploração de soluções é geralmente mais eficiente antes que as posições das partes se tenham tornado muito cristalizadas. É particularmente difícil mediar disputas quando as partes tenham racionalizado ou teorizado suas posições ou tenham fundamentado suas posições dentro de determinada orientação ideológica. Então, tornam-se matérias de princípios e não mais problemas práticos.

4) *Auxílio Para um Afastamento Cortês*: Todos ou quase todos os dissídios coletivos apresentam algum retraimento de ambas as partes de suas posições iniciais. O sindicato normalmente pede mais do que espera receber ao final, e o empregador oferece menos do que espera conceder ao final. Há pelo menos, duas razões principais para isto. Primeiramente, nenhuma das partes conhece, provavelmente, a melhor oferta que a outra parte fará. Conseqüentemente, é prudente que a proposta original coloque-se bem abaixo ou bem acima do provável nível de concessão do oponente, para evitar a possibilidade de ter que perder um possível ganho. Em segundo lugar, apresentar de início a proposta final é quase uma prática trabalhista falsa, dentro das regras do jogo, porque nega à outra parte a oportunidade de forçar alguma concessão e, portanto, cria a possibilidade de vitória casual.

Normalmente, ambas as partes afastam-se de suas posições iniciais e grande parte do fascínio do dissídio coletivo está na tática do retraimento. Cada parte procura desco-

Mediation in Labor-Management Relations", mensagem a uma conferência de diretores regionais do Federal Mediation and Conciliation Service, Washington, D. C., 23 de junho de 1952, págs. 15 e seguintes e "Instead of Strike-Bargaining," *New York Times Magazine*, 6 de julho de 1947, pág. 27.)

brir e aproveitar-se, o melhor possível, da oferta da outra sem mostrar-se e ter que fazer concessões sobre a sua própria proposta. O mediador pode auxiliar no retraimento pelo menos de três maneiras. Pode, em primeiro lugar, convocar as partes para um entendimento conjunto, especialmente quando uma greve está em curso e quando nenhuma das partes deseja solicitar negociações, temendo que isto possa ser interpretado como um sentimento de fraqueza. O mediador pode ajudar a evitar êstes embaraços encontrando a saída.

Em segundo lugar, o mediador pode agir como um intermediário na elaboração das propostas. Não é apenas pouco prudente ultrapassar uma etapa sem fazer que a parte opo- nente também o faça, mas qualquer afastamento aberto pode ser completamente imprudente se aparentemente não houve possibilidade de chegar-se a um acôrdo, porque então as partes podem desejar resumir suas posições originais, no momento confusas, devido a concessões efetuadas durante as discussões. O mediador pode auxiliar no contrôle do ritmo do retraimento, porque se uma parte, no início, se afasta muito rapidamente, a outra pode calcular mal o derradeiro ponto de parada, e na tentativa de avançar, pode causar um conflito agressivo. Além do mais, o mediador pode apressar o afastamento de ambas as partes, tornando-o mais revogável, desde que êle, o mediador, mais do que as próprias partes, apareça como elaborador das sugestões. Quanto mais uma concessão é revogável, mais fácil é sua elaboração. O mediador possibilita às partes fazer concessões de maneira discreta, e desta forma, manifestar entre si suas verdadeiras posições, sem ser permanentemente compelidos a fazê-lo. Cada oferta, antes de tudo, é apresentada como a última oferta, não como a penúltima, e não há razão para que se assuma um compromisso prematuramente, com relação à última oferta, até que isto se torne necessário para que a controvérsia seja dirimida.

Por terceiro e último, o mediador pode ajudar a que se *salve a face*. A simples introdução de um mediador é um recurso para salvar as aparências. No dissídio coletivo não

há verdadeiramente testes objetivos do desempenho dos representantes de cada um dos lados, pois os próprios constituintes procuram pô-los à prova, e êles procuram justificar as suas atuações. Portanto, as aparências são importantes. Uma prova de boa atuação nas negociações é o fato dos resultados serem tão bons ou melhores do que os obtidos em situações similares em outras disputas. Outra prova é o fato de as concessões terem sido feitas pela parte oposta. Outra ainda, é o fato de uma comissão de negociação ter participado das discussões, sendo que ao final a controvérsia foi tão àrduamente debatida que um mediador teve que ser chamado.

Um mediador, entretanto, deve fazer mais do que simplesmente aparecer: êle deve fazer recomendações, talvez recomendações públicas. Uma das partes pode, por vêzes, aceitar estas recomendações, especialmente se elas partem de uma pessoa de prestígio, quando a própria parte não poderia fazer a oferta ou não poderia aceitar tal proposta se esta saísse da parte oponente. (11) O mediador tem certa responsabilidade pelos resultados, e a responsabilidade dos representantes é, conseqüentemente, diminuída. As posições de barganha e os argumentos das partes são preservados mais integralmente para o próximo conflito. O público, normalmente, apoia as recomendações de um terceiro e isto torna as suas recomendações mais aceitáveis. Tais recomendações podem ser conduzidas pelo mediador de forma particular, com uma ou ambas as partes, sob a condição de que elas sejam aceitáveis se o mediador assumir responsabilidade pública pela sua sugestão. O fracasso, total ou parcial, por parte de um terceiro, é mais agradável do que uma capitulação diante de uma segunda parte.

Levantamento do Custo do Conflito: Um mediador pode também, tentando convencer os conflitantes da conveniê-

11) "O acôrdo" exige que ambas as partes atinjam o mesmo ponto nas suas concessões recíprocas. A "aceitabilidade" significa apenas que elas estão suficientemente próximas de um ponto estabelecido por uma terceira parte e que elas não se revoltarão contra o que foi estabelecido por terceiros. A dimensão da "aceitabilidade" pode, evidentemente, ser grande ou pequena.

cia de uma solução, aumentar o custo do conflito para uma ou para ambas as partes, ameaçando ou fazendo com que a ira pública caia sobre suas cabeças, levando seus aliados a retirar-lhes o apoio, prometendo recompensa por parte do Governo ou por parte dos usuários ou de alguma outra fonte, indo além da esfera dos representantes para atingir e influenciar os principais líderes em favor de uma solução. Estas táticas, porém, não são normalmente empregadas e são usualmente reservadas apenas para os casos mais cruciais que atingem as grandes empresas públicas. O mediador disfarça-se como amigo das partes, e em especial de seus representantes, com os quais ele tem que tratar pessoalmente. Além disso, o mediador que empregar estas táticas será aceito por muito tempo.

Algumas disputas só estão sujeitas à solução por mediação quando houver conflito agressivo. Há situações em que o conflito agressivo tem aspectos positivos havendo, inclusive, certo proveito institucional, como se existisse um maior entrelaçamento e devoção entre os membros; onde os líderes precisam de uma guerra externa para melhorar suas posições internas; onde uma ou ambas as partes querem "brandir as armas"; onde, como observa Pigou,(12) um empregador pode desejar utilizar uma greve para livrar-se de estoques excessivos ou pode encorajar uma greve durante um período de poucas vendas e não em um período de grande venda; onde um empregador utiliza uma greve como uma desculpa para aumentar os preços ou para reter a produção até que se apresente um período fiscal mais conveniente; onde uma das partes procura atingir algum objetivo estranho à situação, que pode ser político, ou resultar da necessidade que têm os líderes sindicais de uma greve ocasional para aumentar as vendas dos "seguros contra greve"; onde uma greve é desejada como um alívio de tensão. A greve pela greve deve seguir o seu curso.

12) A. C. Pigou, *The Economics of Welfare*, (4.^a edição, New York: The Macmillan Company, 1950), pág. 454.

Uma controvérsia particularmente difícil de mediar, por mais estranho que isso possa parecer, é aquela em que os custos do conflito agressivo são enormes para ambas as partes. (13) Neste caso, nenhuma das soluções possíveis é melhor do que uma greve, e o processo de transformar estas possíveis soluções em uma apenas, é tarefa árdua.

Enquanto vários tipos de disputa não são suscetíveis de mediação efetiva, após pequeno conflito agressivo, a mediação deve indubitavelmente resolver algumas controvérsias pacificamente.

A CONTRIBUIÇÃO DA MEDIAÇÃO TÁTICA

Indiscutivelmente, a mediação contribui muito para a redução do conflito industrial agressivo, o que não significa que isto se dê em todos os casos. Na verdade, ela pode ainda aumentar a tendência para a greve. A mediação pode encorajar uma greve, quando um mediador inábil serve apenas para agravar ainda mais o conflito entre as partes, ou para dificultar as soluções. Mas, mesmo sendo hábil o mediador, êle pode fazer com que isto aconteça auxiliando as partes na luta, bem como auxiliando numa retirada elegante. (O negociador sofisticado é mais propenso à necessidade de auxílio para lutar com dignidade em certas circunstâncias do que para retirar-se, mantidas as mesmas circunstâncias.) Se o público é contra as greves e pode agir contra elas, a participação de um mediador numa disputa pode convencer êste mesmo público da boa-fé das partes que tentam chegar a um acôrdo, tornando-o mais tolerante para com a greve e facilitando desta forma, a posição das partes em greve. Ou, se uma greve está em desenvolvimento, a entrada de um mediador pode impedir uma intervenção pública mais drástica e desta forma tornar a greve possível por um período mais longo.

Da mesma forma, se a greve serve à liderança mas não aos liderados, a presença de um mediador pode ajudar a convencer os membros que os líderes realizam um deter-

13) Ibid. pág. 354.

minado esforço para atingir um acôrdo, quando na verdade êles não o realizam. Desta forma, se torna mais fácil a aceitação dos custos da greve. Êste estratagema não terá sucesso se os membros são suficientemente sofisticados, o que ocorre muito raramente.

O mediador tem sido empregado em ambas as situações como um recurso para fazer com que a situação apareça diferentemente daquilo que ela é em realidade. ou seja, para camuflar as intenções verdadeiras, a iludir o público ou os membros. Esta é uma mediação apenas para “constar nas atas”.

O mediador pode, para sua própria decepção, ser um “inocente útil” nas mãos de pessoas hábeis, mas êle pode também participar com grande habilidade, porque básicamente está trabalhando para os representantes de ambas as partes e não para os membros principais ou para o público. Ê com os representantes que êle se associa e de quem espera aceitação. Mas em alguns casos, particularmente naqueles de vital interesse público, o mediador pode ir além dos representantes para atingir os principais elementos (ou no caso do sindicato, aos níveis mais altos da organização sindical) e encorajá-los a pressionar seus representantes para um acôrdo pacífico. Ou o mediador pode ainda passar por cima dos líderes e dirigir-se ao público para que êste exerça pressão a fim de que se chegue a um acôrdo, atacando, por exemplo, a teimosia dos representantes de uma ou de ambas as partes. . . A primeira solução é particularmente difícil, porque envolve um repúdio total ou parcial dos representantes. A segunda é especialmente eficiente num país de formação cultural como a Alemanha, que nutre grande respeito à lei e à ordem e grande confiança na autoridade pública. O inverso se dá nos Estados Unidos,(14) onde o público é despreo-

14) A mediação possui 4 níveis de intensidade: 1) quando o mediador reúne as partes e transmite as ofertas de cada uma delas, levando e trazendo as sugestões de ambas (freqüentemente chamada de “conciliação”); 2) quando o mediador faz sugestões e faz suas próprias considerações; 3) quando o mediador faz recomendações públicas; e 4) quando o mediador tenta manipular a situação contra o desejo dos representantes.

cupado com relação a uma greve, ou é preocupado mas inábil, para agir eficazmente, ou onde os membros não têm contróle sôbre os seus representantes. O mediador não tem outros recursos a não ser os próprios representantes.

Mais comuns são as situações em que o mediador pode ajudar os líderes, ou os membros, ou ambos para que assumam uma posição mais racional ou aumentar as possíveis habilidades das partes, elaborando proposta ou auxiliando no afastamento.

Quando um elemento une-se a uma organização, êle o faz, em parte, para adquirir racionalidade e habilidade que de outra maneira não lhe seria possível adquirir. Se esta aquisição fôsse sempre bem sucedida, a mediação seria amplamente desnecessária. A justificação é encontrada básicamente no fracasso dêste ato de aquisição. Ou os líderes não são habilitados, ou não são racionais; ou não representam plenamente os membros, ou os membros não confiam na qualidade dos líderes como seus representantes.

Não há prova concreta de que a mediação tática tenha tido um papel decisivo na redução total dos conflitos industriais agressivos. As greves parecem prosseguir respondendo a outros apelos mais persuasivos. Para entender o papel da mediação tática, devemos, portanto, examinar não apenas as características internas das situações, mas também as circunstâncias externas das quais ela surge. (15)

15) As propostas para aumentar a força efetiva do processo de mediação têm sido geralmente ligadas às recomendações que estão confinadas dentro da órbita da tática mediacional. Estabelecendo ordenadamente sistemas organizados de procedimento ou fixando um período de tempo apropriado para a mediação (após o término do dissídio coletivo em caso de desacôrdo e antes que se inicie a paralisação do trabalho), como Leiserson, por exemplo, sugeriu, poderia, quando muito, refletir-se na eficácia da mediação tática mas não poderia evitar a limitação inerente à prática da mediação tática "per se". (Vide William M. Leiserson, "The Role of Government in Industrial Relations", em *Industrial Disputes and the Public Interest* (Berkeley and Los Angeles: Institute of Industrial Relations Research Association, "The Function of Mediation in Labor Relations" em L. Reed Trip (ed.) *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, 1951*).

A MEDIAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma greve não é um acontecimento ou um episódio isolado. Ela ocorre dentro de um determinado contexto social, de uma conjuntura econômica e de um meio político. A maior variação na incidência de tais conflitos está relacionada, não com a eficácia das intervenções diretas no conflito, como por exemplo a mediação tática, mas com o meio do qual o conflito surge, visto como um todo. As greves ocorrem mais nos Estados Unidos do que na Suécia, mais na mineração do que na indústria têxtil, não porque a mediação tática seja mais desenvolvida na Suécia ou seja conduzida com maior habilidade numa indústria do que em outra, mas por que as circunstâncias de meio ambiente são diversas. O conflito industrial agressivo varia grandemente de nação para nação, de indústria para indústria, de empresa para empresa, e de tempos em tempos. Que situações conduzem mais ao conflito violento, e que situações conduzem mais ao conflito não-violento?

A mediação estratégica está ligada à manipulação destas situações e conseqüentemente com fatores mais estranhos às partes envolvidas. (16) De um ponto de vista, a sociedade é um grande mecanismo de mediação, um meio para dirimir controvérsias entre partes rivais tais como, contribuintes e recebedores de benefícios, compradores e vendedores, representantes de ideologias políticas opostas, de tal forma que todos possam viver juntos, em uma posição de tolerância mútua. Algumas sociedades solucionam as suas controvérsias por meio de seus mercados, de seus tribunais de justiça, por meio de seus processos políticos, mais eficazmente do que outras. No seu sentido amplo

16) Entre a mediação tática e a estratégica temos a "mediação tática preventiva". Seu domínio é mais do que a disputa individual e menos do que o ambiente pertinente. Ela trata com as relações das partes em geral. Pode ser considerada uma mudança a longo prazo nas atitudes das partes nas suas relações mútuas e nos seus problemas, mantendo-se a natureza da liderança em ambos os lados, com as pressões a que as partes podem estar sujeitas, com a limitação das datas de vencimento de contratos, ou com as alianças das partes. Ela procurará manipular as partes e as suas relações tentando evitar, de início, o conflito violento.

a sociedade é o mecanismo de mediação tanto para o conflito industrial como para outras formas de conflito.

Dois estudos recentes demonstraram as relações cruciais existentes entre o conflito industrial e o meio. O primeiro(17) destes estudos investigou as tendências das greves em onze nações e encontrou em algumas indústrias uma grande propensão à greve, evidenciadas universalmente (como na mineração e entre estivadores), e em outras (como na indústria de roupas e na atividade comercial) uma baixa propensão à greve. O segundo estudo(18) sumarizou as características ambientais de uma série de estabelecimentos industriais nos Estados Unidos, conhecidas pela sua paz industrial, e concluiu que estas fábricas localizavam-se dentro de um meio ambiental definível. Recentes estudos efetuados por Ross e Irwin,(19) além de Knowles,(20) baseados nos dois estudos anteriormente mencionados e em vários outros, demonstraram que as disposições sociais, que a longo prazo parecem mais favoráveis ao conflito industrial não-violento, dentro do contexto cultural que aqui estamos tratando, pode ser apresentado da seguinte maneira:

17) Clark Kerr e Abraham Siegel, "Tre Inter-Industry Propensity to Strike — an International Comparison" (a ser publicado pela *Society for the Psychological Study of Social Issues*, em um volume sobre O Conflito Industrial, editado por Robert Dubin, Arthur Kornhauser e Arthur Ross.).

18) Clark Kerr, "Industrial Peace and the Collective Bargaining Environment", publicado pelo *National Planning Association* como parte de seu relatório final de sua série sobre "Causes of Industrial Peace".

19) Arthur M. Ross e Donald Irwin, "Strike Experience in Five Countries 1927-1947: An Interpretation", *Industrial and Labor Relations Review*, abril 1951, págs. 323-342. Vide também o comentário de Adolf Sturmthal, (págs. 391-394), e a réplica de Ross (págs. 394-498) no número de abril 1953, do mesmo periódico.

20) Op. cit. Vide também seu trabalho apresentado ao Segundo Congresso da International Sociological Association, Liège, Bélgica, agosto de 1953, "Strike-Proneness and Its Determinants". Outro relatório apresentado ao mesmo congresso por Harold L. Sheppard, "Approaches to Conflict in American Industrial Sociology", sugere que apenas aqueles estudos sobre o conflito industrial que levam em conta o meio ambiente no seu sentido amplo podem produzir generalizações frutíferas e produtivas.

1) *Integração Social dos Empregadores e Trabalhadores*: À medida que trabalhadores e empregadores consideram-se a si próprios como sendo, antes de tudo, cidadãos que, basicamente têm o mesmo "status", privilégios e oportunidades, o ressentimento tende a desaparecer de suas relações. Quanto maior fôr a mobilidade social, quanto mais se misturam os membros das várias associações sociais, quanto mais heterogênea a composição ocupacional da comunidade, quanto mais aceitas as instituições dos trabalhadores e a sua participação na vida geral da comunidade, quanto mais segura a posição do trabalhador no seu trabalho, e quanto maior a sua habilidade — menor será o conflito industrial violento a longo prazo.

2) *Estabilidade Social*: A incidência de greves está diretamente relacionada com mudanças maiores da operação social particularmente com os ciclos econômicos e com as guerras. (21) Cada grande mudança política ou econômica cria uma nova situação para as partes, e elas devem ajustar as suas relações a estas mudanças, e freqüentemente isto envolve um prova de fôrça. Igualmente, o rápido desenvolvimento ou o declínio de uma indústria ou as mudanças tecnológicas que nela ocorrem, podem vir a criar problemas de forma a que uma solução violenta seja atraída. Normalmente, as partes podem se ajustar mais pacificamente a mudanças graduais do que a mudanças bruscas. (22)

3) *Compatibilidade Ideológica*: As atitudes que as pessoas e os grupos mantêm entre si e a sua orientação geral com relação à sociedade afetam as relações industriais.

21) Vide Sheila V. Hopkins, "Industrial Stoppages and Their Economic Significance", *Oxford Economic Papers* (nova série, junho de 1953, págs. 209-220), para um dos mais recentes dos vários estudos que assinala a tendência de flutuações na atividade dos negócios que afetam a freqüência e a duração da inquietação na indústria.

22) Vide Robin M. Williams, Jr., "The Reduction of Intergroup Tensions", (*Social Science Research Council Bulletin*), n.º 57, págs. 56-58, onde as proposições de "que o conflito intergrupar é provavelmente mais rápido, e de mais longo alcance, para efetuar as mudanças sociais a que os indivíduos têm de ajustar-se, e de que o conflito ocorre com maior probabilidade especialmente em períodos de mudanças rápidas nos níveis de vida", são apontadas como fatores significativos na incidência da hostilidade e do conflito.

Quando as pessoas acreditam no amor fraterno ou na igualdade humana, por exemplo, seus desacordos serão menores, menos mordazes, e conduzirão mais facilmente ao compromisso. Quando, todavia, acredita-se na inevitável oposição das classes, na voracidade dos outros homens, então o conflito industrial agressivo terá mais probabilidade de ocorrer. Como se deve notar, as perspectivas humanas estão relacionadas com as suas atuais experiências no meio social. A estreita cooperação entre os líderes industriais e os líderes sindicais na Holanda durante a ocupação alemã na Segunda Guerra Mundial, por exemplo, foi uma fonte para o estabelecimento de relações estreitas entre eles desde então.

4) *Relação Segura e Responsável Entre os Líderes e os Membros*: Para a diminuição do conflito industrial violento, é desejável que os líderes sejam: a) relativamente seguros das suas posições e b) responsáveis perante os seus constituintes. Segurança da posição, por parte dos sindicatos, por exemplo, significa ausência de intensa rivalidade pela liderança e solidariedade da organização contra defecções de seus membros ou ataque por parte de um grupo rival. Quando os líderes se encontram direta ou indiretamente sob pressão, eles podem responder encorajando uma luta exterior. Interesses ocultos no conflito podem ser particularmente prejudiciais quando os líderes tomam as decisões mas os membros arcam com os custos. Sob estas condições os líderes procurarão assegurar a irracionalidade ou a não racionalidade dos membros.

Ao mesmo tempo, os líderes devem ser responsáveis perante os seus constituintes; de outra forma, eles poderão fazer uso agressivo da organização como um meio de eliminar externamente com o seu funcionamento, ou pela sua negligência poderão encorajar a revolta interna com as suas conseqüentes repercussões. É relativamente fácil para a liderança em muitas organizações de massas explorar os membros de uma ou outra forma. A combinação adequada de segurança e responsabilidade da liderança não é sem-

pre atingida prontamente, porque incluem duas coisas que correm em direções contrárias.

5) *A Dispersão das Reclamações*: A reclamação coletiva, que é feita por muitas pessoas no mesmo lugar e ao mesmo tempo contra o mesmo antagonista, se desenvolve e se alimenta por si mesma. A sociedade pode acomodar mais prontamente e dirimir a pequena queixa. (23) Isto se torna ainda mais fácil se os descontentes podem encontrar várias saídas — abandono individual do serviço e expressão política, bem como uma ação econômica organizada. Se a reclamação é dirigida contra vários indivíduos e grupos — o comerciante, o latifundiário, o Governo — é ainda fácil de dirimir e acomodar. Porém, quando esta reclamação se dirige contra um empregador que fornece habitação, facilidades para as compras no varejo e amparo legal, a situação se torna mais grave. Se a reclamação se concentra em pequenos grupos, como oficinas ou em empresas industriais, a solução é mais fácil do que quando a reclamação se concentra na sociedade como um todo. Se a reclamação se expressa aos poucos, tem um caráter mais simples do que quando se concentra em uma única explosão. Mais fácil ainda se ela puder ser encerrada pela imposição de leis relativamente impessoais e regras estabelecidas entre as partes, na base das quais as decisões possam ser tomadas de tal forma que se origem não apenas das partes em controvérsia mas de fontes menos voláteis. Mais fácil se a reclamação encontra expressão em várias fases, através de apelos ou através da reabertura periódica de questões e se encontrar raramente uma barreira final à sua expressão mais fácil, ainda, se a liberdade de agir e

23) "Uma sociedade dividida em muitos segmentos menores é menos perigosa para a incidência de conflitos de massa do que uma sociedade com apenas uma ou poucas segmentações... No caso mais extremo de violência maciça temos: uma etapa essencial no desenvolvimento da revolução é a concentração gradativa de insatisfação pública sobre uma instituição e as pessoas que a representam" (extraído de L. P. Edwards, *The Natural History of Revolution*, Chicago: University of Chicago Press, 1927, págs. 46, em Robin M. Williams, Jr., op. cit. pág. 59). Posteriormente Williams assinala que "a redução dos conflitos intergrupais depende... da canalização adequada das hostilidades existentes, por meio de sanções, desvios, redefinição de situações etc." (pág. 62).

reagir é constantemente preservada. No extremo oposto está a reclamação geral contra uma única fonte de poder sujeita ao poder decisório de uma só pessoa.

6) *Estruturando o Jôgo*: Como vimos anteriormente, as regras que reduzem o risco das partes e limitam os meios que elas possam vir a empregar, sem sufocar indevidamente o conflito, podem fazer uma substancial contribuição para a resolução não-violenta da controvérsia ou podem mitigar as conseqüências destrutivas de um conflito violento. Ao mesmo tempo, estas regras asseguram a independência e a soberania de cada uma das partes, fazem o levantamento dos custos da disputa ou ajudam a realizar barganhas com vários empregadores, (24) estabelecem algumas normas razoavelmente exatas para a solução, proibem o uso de certos meios provocativos de combate, reduzem o conflito a períodos intermitentes e limitam assuntos que estão em discussão à uma área razoável sempre com o objetivo de auxiliar na solução do conflito industrial por meios não-violentos. Além do mais, estas regras do jôgo auxiliam racionalmente — por meio do conhecimento dos custos e das conseqüências — conduzindo a uma solução diplomática das controvérsias. Felizmente, nas relações industriais, ao contrário do que sucede nas relações internacionais, estas regras são impostas pela sociedade quando não aceitas pelos partidos voluntariamente.

Não são prescrições fáceis, se bem que tôdas elas estão potencialmente sujeitas a alguma utilização — não todavia, na totalidade por qualquer “terceira parte”, ou mesmo por uma única instituição. A mediação estratégica está relacionada com uma abordagem completa da comunidade, no que diz respeito à sua organização e ao tratamento de seus problemas, e a uma orientação filosófica geral em direção à administração dos afazeres humanos.

24) Um alto grau de integração horizontal e vertical entre os interesses do trabalhador e do empregador não deve evitar as greves. Testemunha esta afirmação, por exemplo, a maior greve da história da Suécia: a greve dos metalúrgicos em 1945.

CONCLUSÕES

O conflito industrial, portanto, pode ter três funções quais sejam: 1) Reduzir as fontes de mútuo descontentamento; 2) Modificar o processo por meio do qual as decisões para a ação são tomadas, seja: a) pela redução da força para tomar tais decisões (por meio de contrôle de uma das partes ou de ambas pelo Governor), ou b) facilitando a elaboração e implementando as decisões para ações não-violentas; e 3) conduzindo o conflito por caminhos menos destrutivos. A mediação tática refere-se a 2b, a mediação estratégica refere-se a 1 e 3. Sugeriu-se neste artigo que o item 3, pela criação antecipada de situações favoráveis, possa dar a maior contribuição para a diminuição do conflito industrial agressivo e particularmente dos seus aspectos socialmente mais prejudiciais.