

Direito Empresarial e Gestão
Conflitos: **tendências e
atualidades**

Prof. Dr. Rafael A. de Almeida
Santa Catarina

Por que estudar Direito?



- . áreas de atuação
- . interfaces
- . oportunidades / concursos
- . salários altos

Contexto Brasil



+ 1400

+ 95 mil / ano



+ 85%

+ 950 mil



O que isso reflete na sociedade?



Cultura jurídica

FGV DIREITO RIO

Vou te processar!!!

Judiciário

+ 105 milhões



O dano é o processo!

Conflito cria valor?

- . Produtivo?
- . Improdutivo?



O conflito é pai de tudo, de tudo é rei;
designou uns para deuses, outros
para homens; de uns fez escravos, de
outros, livres.

Heráclito de Éfeso

**Como perceber o conflito de
forma diferente?**

Oportunidade...

*“Em tempos de crise,
imaginação é mais importante
que conhecimento.”*



Albert Einstein

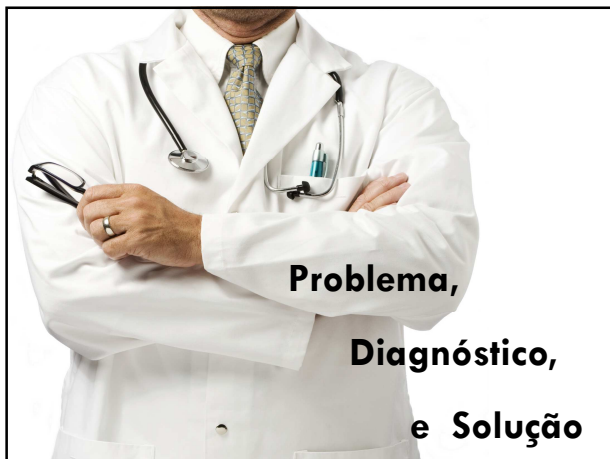
Conflito = oportunidade
para transformar / mudar

novo perfil do advogado?

- ✓ Percepções diversas
- ✓ Possibilidades (e não certeza)
- ✓ Praticidade
- ✓ Interdisciplinaridade
- ✓ Criatividade...



profissional moderno ...



objetivos do Direito ...

- . prevenir situações
- . resolver problemas
- . ganhar (ou poupar) mais dinheiro
- . reduzir custos

+ novas frentes de atuação...

FGV DIREITO RIO

Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário

Resolução CNJ 125/2010

Lei n. 13140/2015 - **Mediação**

Gestão preventiva de conflitos

Cálculo = estimativa de custos gerados por um conflito privado

Metas Estratégicas

- . Reduzir custos
- . Melhorar qualidade de decisões
- . Incentivar / motivar
- . Aprimorar resultados e eficiência
- . Aumentar a produtividade (lucro)

Fatores de impacto

- . Desperdício de tempo e de recursos
- . Ausência de diálogo
- . Necessidade de reorganização
- . Desmotivação
- . Desarmonia
- . Resultado afetado

Calculando o custo do conflito

Fatores de custo:

- . Desperdício de tempo
- . Custo de oportunidade
- . Redução da motivação e da produtividade
- . Perda de desempenho
- . Perda do investimento no funcionário
- . Riscos com possíveis danos materiais
- . Custos de reestruturação
- . Custos emocionais (saúde)
- . Degradação da qualidade das decisões

Exemplo de cálculo 1

Custo de tempo perdido:

n° de pessoas afetadas = a
a x salário médio anual de cada pessoa
+ custo indireto (impostos 70% em média)
x tempo do conflito (% do ano)
x % de tempo alocado ao conflito (média
25% - gerente)
Total R\$...

Exemplo de cálculo 2

Custo da má qualidade de decisão:

n° de pessoas afetadas = a
a x salário médio anual de cada pessoa
x n° de decisões afetadas e tomadas durante
o conflito
x impacto das decisões influenciadas pelos
conflito
Total R\$...

Exemplo de cálculo 3

Custo de remanejamento:

n° de pessoas afetadas = a
a x salário médio anual de cada pessoa
x tempo do conflito (duração no ano em %)
Total R\$...

Caso prático

nº de pessoas afetadas = 4
salário médio anual = R\$ 60.000
tempo do conflito = 62 dias
1 gerente envolvido
1 decisão mal tomada
1 funcionário talentoso remanejado

Valor estimado do conflito =
R\$ 298.344,00

quanto custa para o país ... ?

Incentivo ao diálogo...

Desenho de sistemas de disputas

Dispute system design

. sistema que articula, de forma coordenada, várias opções de “ADRs” para a gestão, prevenção e resolução de conflitos

Fases

- . Avaliação das necessidades das partes (*mapeamento avaliativo das posições e interesses*)
- . Desenho / customização de um sistema específico de disputas (prevenção, gestão e resolução) / processo colaborativo de diálogos
- . Capacitação dos atores envolvidos
- . Implementação, avaliação e ajustes periódicos

Governança colaborativa

- estruturação (modelagem / desenho) de sistemas de diálogos coletivos – sociedade civil e Estado
- democracia (representativa + participativa = complementariedade)
- participação social
- gestão pública
- políticas públicas (ação / inação com um objetivo)



Exemplos



- **Plano Plurianual Participativo (PPA-P)** – mais de 10 Estados no Brasil
- **Orçamento Participativo** – +25 anos (Porto Alegre) + de 1500 locais no mundo – Paris, Lisboa, Glasgow
- **Audiências Públicas** (projetos de infraestrutura) e **Conferências Nacionais** (áreas temáticas de políticas públicas)
- **Plano Diretor das Cidades** (gestão urbana)
- **Participedia.net**



- **Kitchen Table Democracy** (Oregon, EUA; Canberra, Austrália)
- **Participatory Urban Planning – Planning the City with and for its Citizens** – Montreal, Canadá
- **Visioning community and urban green planning** – comunidade e planejamento – Nova Zelândia
- **Better Neighborhoods** – Reykjavik, Islândia
- **Prefeitura de Portas Abertas / Encontro nas Aldeias** – Portugal

Reportagem

Jornal Valor Econômico

"[...] o perfil desses profissionais, especialmente os que ocupam cargos de comando, mudou"

"[...] o diretor jurídico de uma empresa hoje deve ter uma **visão de negócios**, ser mais generalista e interagir com os outros gestores"

"Para atender a demanda, muitos advogados estão se especializando em contabilidade, finanças, e principalmente, administração."

"[...] o cargo necessita de um **gestor de assuntos jurídicos**..."

"O tempo daquele advogado antigo, que só entendia de leis, já passou. As empresas querem um **facilitador** para seus negócios, com pensamento estratégico."

"ter um perfil empreendedor, **desenvolver uma visão de negócios**..."

desafios da área...

- . **tecnologia da informação**
- . **liberalização dos serviços**
- . **+ interlocução pessoal / nova relação cliente - advogado**

Responsabilidade única com participação essencial

Obrigado!!!

Rafael.almeida@fgv.br