

# ARTIGOS

Submetido 20-06-2023. Aprovado 24-11-2023

Avaliado pelo sistema *double-anonymized peer review*. Editor Associado: Adebukola Oyewunmi

Os revisores não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240302x>

## EFICÁCIA DA MEDIAÇÃO LABORAL OBRIGATÓRIA NO CHILE: A UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS INFORMADAS POR TERCEIROS

*The effectiveness of compulsory labor mediation in Chile: The use of third party-informed strategies*

*La eficacia de la mediación laboral obligatoria en Chile: El uso de estrategias informadas por terceras partes*

Jorge Cea Rodríguez<sup>1</sup> | [jorge.cea@uach.cl](mailto:jorge.cea@uach.cl) | ORCID: 0000-0002-8711-3352

\*Autor correspondente

<sup>1</sup>Universidad Austral de Chile, Faculty of Economics and Administrative, Valdivia, Chile

### RESUMO

O artigo explora a eficácia dos mediadores trabalhistas no Chile, concentrando-se na utilização de estratégias de mediação na mediação obrigatória. Os dados foram coletados em entrevistas semiestruturadas, baseadas no questionário de mediadores de sucesso, como Goldberg (2005), e nos fatores-chave que explicam a razão pela qual as partes confiam nos mediadores, propostos por Poitras et al. (2003) e Poitras (2009). As transcrições das entrevistas foram analisadas com uso do Atlas.ti, em um sistema de categorias sugerido de estratégias de mediação, para a construção de uma boa relação com as partes em conflito. Os achados indicam que os mediadores utilizam dois tipos de estratégias: contextuais e reflexivas na mediação. A principal razão para o sucesso do desempenho dos mediadores se deve à utilização dessas estratégias em dois tipos de conflitos (conflitos de direitos e de interesses) na mediação obrigatória no Chile.

**Palavras-chave:** mediação obrigatória, estratégias de mediação, eficácia, sucesso, conflitos laborais.

### ABSTRACT

This article explores the effectiveness of labor mediators in Chile, focusing on their use of strategies of mediation in compulsory mediation, based on the successful mediator questionnaire developed by Goldberg (2005) and the key factors explaining why parties trust the mediator proposed by Poitras et al., (2003) and Poitras (2009). The self-descriptions were analyzed using Atlas.ti 23 software, from which the suggested category system of mediation strategies for building a good relationship with conflict parties was used. Mediators reported the use of two types of strategies, contextual and reflective in compulsory mediation. The results of this research show that the main reason for successful performances reported by mediators was due to the use of contextual and reflective strategies in two types of conflicts (rights and interest-based conflicts) in compulsory mediation in Chile.

**Keywords:** compulsory mediation, mediation strategies, effectiveness, success, labor conflicts.

### RESUMEN

Este artículo explora la efectividad de los mediadores laborales en Chile, centrándose en el uso que hacen de las estrategias de mediación en la mediación obligatoria, a partir del cuestionario sobre mediadores exitosos desarrollado por Goldberg (2005) y los factores clave que explican por qué las partes confían en el mediador propuestos por Poitras et al., (2003) y Poitras (2009). Las autodescripciones se analizaron utilizando el software Atlas.ti 23, a partir del cual se utilizó el sistema de categorías sugerido de estrategias de mediación para construir una buena relación con las partes en conflicto. Los mediadores informaron del uso de dos tipos de estrategias, contextuales y reflexivas en la mediación obligatoria. Los resultados de esta investigación muestran que la principal razón de los desempeños exitosos reportados por los mediadores se debió al uso de estrategias contextuales y reflexivas en dos tipos de conflictos (de derechos y de intereses) en la mediación obligatoria en Chile.

**Palabras claves:** mediación obligatoria, estrategias de mediación, efectividad, éxito, conflictos laborales.

## INTRODUÇÃO

Os conflitos parecem ser uma parte necessária de como as pessoas funcionam e são essenciais para as dinâmicas das organizações (Rahim, 2023). Pesquisas em gerenciamento de conflitos evidenciam os custos substanciais do absentismo, stress e licenças de saúde causados por conflitos interpessoais nos locais de trabalho, que são prejudiciais tanto ao bem-estar quanto à competitividade dos trabalhadores (Benítez et al., 2011). Desde o final dos anos 2000, o Chile tem vivenciado um aumento substancial nas disputas trabalhistas, que se refletem em um aumento nas demandas ou nas greves dos trabalhadores (Velásquez Orellana et al., 2021; Pérez & Ocampo, 2022).

Existem evidências de que os métodos de mediação são efetivos para o gerenciamento adequado de disputas, a fim de prevenir e mitigar repercussões dos conflitos (Munduate et al., 2022). Entretanto, devido a circunstâncias únicas nas quais certas disputas surgem, ainda existem problemas a serem respondidos sobre a eficácia dos sistemas de mediação quando aplicados em ambientes específicos de trabalho e em vários contextos socioculturais (Bollen et al., 2016; Medina et al., 2017; Cea et al., 2018).

Embora haja uma literatura florescente que reconhece a mediação como uma alternativa para a resolução de conflitos e um instrumento não judicial para resolver disputas laborais (Munduate et al., 2022; Cea et al., 2022; Bollen et al., 2016), e haja “uma explicação teórica suficiente sobre a relação entre o gerenciamento de conflito e as relações com funcionários, ela não tem uma validação empírica” (Sahoo & Sahoo, 2019, p. 786). A maioria das pesquisas sobre mediação laboral são baseadas em questionários entregues às partes em disputa após a mediação, e existem poucos estudos qualitativos sobre o comportamento dos mediadores e sua efetividade (Bollen & Euwema, 2013; Cea et al., 2019a).

Esta pesquisa concentra-se na descrição e interpretação de estratégias de mediação de terceiros que se alega terem sido utilizadas na resolução de conflitos no Chile. Dada a adaptabilidade da *Grounded Theory* (Creamer, 2022), ela investiga especialmente as melhores táticas de mediação empregadas pelos mediadores laborais chilenos em conflitos baseados em direitos e interesses. A técnica é qualitativa e baseia-se na *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada) (Tan, 2010; Sebeelo, 2022), bem como na abordagem construtivista (Charmaz, 2000; Brandhorst et al., 2023), que fornece uma abordagem disciplinada da análise qualitativa e é um processo interpretativo interativo, onde os resultados são interpretados em diversas camadas de análise (Charmaz & Henwood, 2017; Saliya, 2023).

Este artigo é a primeira abordagem qualitativa para identificar as estratégias que os mediadores declaram ter usado em mediações obrigatórias e sua efetividade no Chile.

Em primeiro lugar, este artigo adianta a agenda de pesquisa ao examinar experiências dos participantes em procedimentos reais de mediação obrigatória. Isto é feito por meio de 21 entrevistas com indivíduos representando vários contextos setoriais com características únicas.

Em segundo lugar, este artigo utiliza o modelo de Lim e Carnevale (1990) para investigar a efetividade das estratégias na mediação no local de trabalho, baseando-se nos trabalhos de Cea et al. (2015, 2018, 2019a, 2022). Além disso, o artigo avalia as implicações das intervenções de terceiros na mediação obrigatória no local de trabalho, levantando duas questões cruciais:

Quais estratégias são empregadas para o envolvimento de terceiros na mediação obrigatória no local de trabalho no Chile e em que medida estas estratégias enriquecem sua efetividade.

## REVISÃO DA LITERATURA

### As relações trabalhistas no Chile

No Chile, uma economia altamente desigual, onde os setores produtivos coexistem com as atividades de subsistência, uma estrutura falida de política social e um poder de negociação trabalhista deficiente, contribuem para os baixos salários no país (Zawadsky, 2021). As relações trabalhistas no Chile são geralmente de confronto, marcadas pela falta de confiança entre os vários atores (empregadores, trabalhadores e o Estado), e no contexto social pós surto da pandemia, as condições de vínculos contratuais precários e flexibilidade do trabalho, tão típicos da relação capital-trabalho no contexto neoliberal chileno, emergem com mais força. (*Organization for Economic Co-operation and Development [OECD] 2009; Lefio et al., 2020*). Por outro lado, conflitos no trabalho são expressos de maneiras sutis e periódicas, onde várias formas de injustiça percebidas se destacam (Frei et al., 2022) em diferentes setores e indústrias.

O setor de serviços/comércio tem experimentado uma expansão considerável na sua força de trabalho. Notadamente, este setor apresenta oportunidades de emprego que refletem as tendências contemporâneas de modernização, bem como tipos de empregos precários resultantes dos processos de terceirização (Arredondo, 2017).

A taxa de sindicalização no Chile é de apenas 20.6% em nível nacional (Rebolledo, 2020), e também é evidente o tamanho reduzido dos sindicatos, o aumento dos salários abaixo dos ganhos de produtividade, o aumento no trabalho feminino precário e a redução no número de trabalhadores que participam de processos de negociação coletiva (Leiva, 2012). Nos últimos anos testemunhamos um interesse crescente na mediação de disputas trabalhistas coletivas (Wall & Dunne, 2012; Latreille & Saundry, 2014; Bollen et al., 2016; Saundry et al., 2018; Cea et al., 2019a). Esta tendência é particularmente visível no Chile, de acordo com os dados da Diretoria do Trabalho durante o período 2002-2016 (anos cujos registros estão disponíveis ao público), enquanto que em 2002 houve 268 casos de mediação, em 2016 este número chegou a 2.984, totalizando 23.998 procedimentos de mediação trabalhista para o período informado (Cea et al., 2019b), com uma taxa média de efetividade ou acordo de 65,16% (Labour Direction, 2010, 2014, 2015, 2016; Cea et al., 2019b), sugerindo que ainda há espaço para melhorias.

### O Sistema de mediação trabalhista

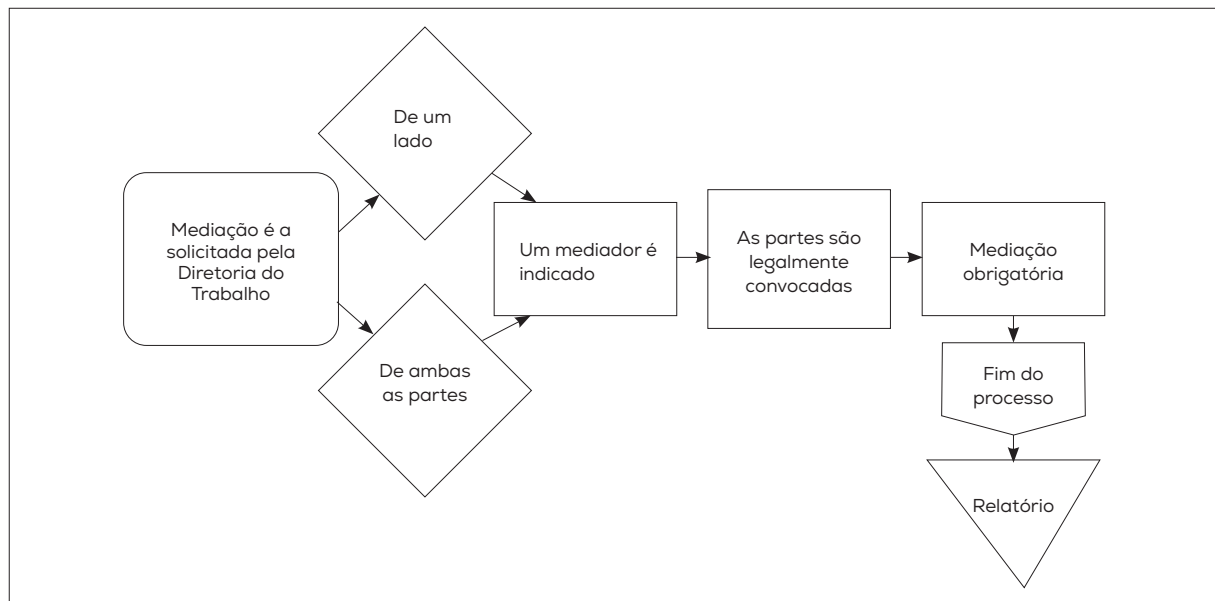
Segundo a Diretoria do Trabalho (2002, 2017a, 2017b), a mediação é um método de resolver disputas onde as partes envolvidas trabalham para encontrar soluções com a ajuda de um terceiro neutro, que serve como um moderador para encorajar confiança e comunicação.

No Chile, a Diretoria do Trabalho lida tanto com disputas coletivas de negociações coletivas quanto com reclamações individuais por violações constitucionais, oferecendo serviços gratuitos (Labour Direction, 2002). Disputas coletivas envolvem funcionários e trabalhadores organizados, com os sindicatos atuando para garantir justiça na resolução de disputas no local de trabalho (Currie et al., 2017). A Diretoria do Trabalho lida tanto com conflitos de direitos quanto com aqueles baseados em interesses dentro deste contexto (Medina et al., 2017; Cea et al., 2018; Cea et al., 2019a). Qualquer das partes pode solicitar a mediação, mas exige-se o aceite da outra parte para que a mediação ocorra (Labour Direction, 2002, 2017a, 2017b).

Mediadores indicados pelo governo são reconhecidos legalmente, diferentemente dos mediadores particulares. Sempre que as partes escolhem uma mediação particular e chegam a um acordo, eles precisam formalizá-lo por meio de um instrumento exclusivo estabelecido em um “contrato de conciliação” regulado pelo artigo 2446 do Código Civil, e por outras regras aplicáveis. Este contrato dá poder às partes para que resolvam as disputas extrajudicialmente. A resolução obtida na mediação é tratada como qualquer contrato comum, e está sujeita aos princípios de mutualidade, validade, impacto relativo e cumprimento (Jequier-Lehuedé, 2018; Romero Seguel, 2020).

A Diretoria do Trabalho estabeleceu tipos diferentes de mediação trabalhista, de acordo com as modificações estabelecidas no Código do Trabalho modificado pela Lei 20.940 (Labour Direction, 2017a). A forma mais comum de mediação no Chile é a Mediação Obrigatória, também conhecida como “Bons Escritórios”. Ela é voluntária para a parte solicitante, mas é obrigatória para a outra parte quando um pedido é feito. Seu objetivo é ajudar a resolver conflitos no processo de negociação coletiva, facilitando o acordo e a assinatura de um Contrato de Negociação Coletiva (Labour Direction, 2017a). Este modelo de mediação é delineado no Código do Trabalho, e opera como mostrado na Figura 1.

**Figura 1.** Modelo geral de mediação obrigatória no local de trabalho no Chile



## REVISÃO DA LITERATURA

### Estratégias efetivas de mediação

As evidências demonstram que as táticas do mediador desempenham um papel significativo para prever se a mediação será bem-sucedida (Martínez et al., 2008; Medina et al., 2017; Cea et al., 2018; Munduate et al., 2022).

A mediação é geralmente considerada efetiva em disputas laborais devido ao seu foco nas partes em conflito e do uso de um terceiro neutro para ajudá-las a fazer acordos voluntariamente (Goldberg, 2005; Boulle et al., 2015; Georgakopoulos, 2017; Lee & Lim, 2019; Munduate et al., 2022). Recentemente, pesquisas sugeriram que um mediador, uma estratégia e táticas ótimas serão escolhidas com base nos elementos interpessoais e estruturais das relações trabalhistas para que se atinja uma resolução mutuamente gratificante e satisfatória (Munduate et al., 2022).

Para que as partes em conflito desenvolvam e administrem os assuntos que surgirem a fim de encontrar alternativas que permitam chegar a um acordo que resolva o conflito e/ou melhore as relações entre eles, os mediadores usam uma variedade de estratégias e comportamentos (Bollen et al., 2016), mas pouco se compreende sobre as interações entre as partes e os mediadores (Pujol et al., 2023).

As estratégias na mediação, como definido por Wall et al. (2012), são um modo geral e planejado de intervenção que compreende táticas específicas. A classificação amplamente reconhecida de Kressel e Pruitt (1985), apoiada por estudos empíricos (por exemplo, Lim & Carnevale, 1990; Medina et al., 2017), identifica três tipos-chave de estratégia, a saber: estratégias contextuais, estratégias substantivas e estratégias reflexivas.

Estratégias contextuais na mediação focam em ajudar as partes a encontrarem suas próprias soluções ajustando as circunstâncias nas quais a mediação acontece. Diferentemente das estratégias substantivas, os mediadores não lidam diretamente com os problemas do conflito. Em lugar disto, eles facilitam o processo. Exemplos incluem a simplificação e a priorização da agenda (Munduate et al., 2022).

Estratégias substantivas se referem a intervenções que abordam diretamente os problemas em conflito em uma tentativa de movimentar a negociação em direção a um acordo. Alguns exemplos deste tipo de intervenção são tentar mudar as posições de uma das partes, fazer uma sugestão para acordo (Munduate et al., 2022).

Finalmente, estratégias reflexivas são aquelas intervenções que tentam ganhar a aceitação das partes, estabelecer confiança no mediador e no processo de mediação, e criar uma base para o desenvolvimento de futuras atividades. Há evidências significativas na literatura do papel fundamental da confiança na mediação no local de trabalho e nos processos de resolução de conflito e esta é a base de tais estratégias (Poitras et al., 2003; Kydd, 2003; Goldberg, 2005; Maoz & Terris, 2006; Goldberg & Shaw, 2007; Poitras, 2009; Kong et al., 2019; Masood & Javed, 2016; Lopez-Fresno et al., 2018; Rivera Adrover & Casado de Starizky, 2019; Isaacson et al., 2020; Riera Adrover et al., 2020a; Riera Adrover et al., 2020b; Munduate et al., 2022). Recentemente, estudos mostraram que

os funcionários parecem sentir-se psicologicamente seguros, o que, eventualmente, resulta em menos conflitos nos grupos quando confiam que têm líderes que os apoiam e existe confiança organizacional (Joo et al., 2023).

## Tipos de conflito

A mediação pode ser usada para gerenciar diferentes tipos de conflito (Gale et al., 2002; Wall & Dunne, 2012; Redorta, 2020), dois dos quais, conflitos baseados em direitos e interesses, são gerenciados pela Diretoria do Trabalho (DT) e têm apoio empírico em pesquisas anteriores (Cea et al., 2013, 2014, 2015, 2018, 2019a).

Conflitos baseados em direitos referem-se à aplicação e interpretação de uma norma estabelecida previamente, quando o conflito ocorre quando há um histórico de violação de contrato coletivo ou de padrões trabalhistas (Rahim, 1992; Devinatz & Budd, 1997; Xi et al, 2022). Conflitos baseados em interesses, por outro lado, referem-se a conflitos sobre o estabelecimento de termos e condições de contratação, que surgem quando empregadores e trabalhadores negociam um acordo coletivo e tentam estabelecer as condições sob as quais a relação empregatícia será realizada (Devinatz & Budd, 1997; Martínez et al., 2008; Medina et al., 2017; Xi et al, 2022). Direcionar o foco para os interesses conflitantes facilita a resolução, ajuda a descobrir problemas subjacentes, preserva as relações e permite negociações flexíveis, conforme indicado por vários estudos (Gallagher & Gramm, 1997; Martínez et al., 2008; Munduate & Barón, 2007; Cletcher-Gershenfeld & Kochan, 2004; Euwema et al., 2019).

## METODOLOGIA

Há numerosos estudos qualitativos na literatura que usaram efetivamente a tradição da *Grounded Theory* para analisar seus dados e focaram nas organizações ou no gerenciamento de disputas trabalhistas (Kreiner et al., 2006; Ashforth et al., 2007; Trefalt, 2013; Sawyer et al., 2017). A metodologia usada foi a *Grounded Theory*, que tem recebido algumas atualizações (Clarke, 2005; Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015; Bryant, 2017) e adquirido formas diferentes, mas com alguns elementos em comum, tais como, rigor, trabalho sério e cuidado tanto na coleta quanto na análise dos dados. Embora nem todos os estudos que usam esta metodologia tenham uma teoria completa, o objetivo primário desta metodologia é explicar e apresentar descrições convincentes dos processos sociais (Timonen et al., 2018).

## Participantes

Todas as disputas foram resolvidas por mediadores da Diretoria do Trabalho do setor público chileno. As entrevistas foram realizadas com os participantes de regiões do país onde há mais

conflitos laborais (Labour Direction, 2019a, 2019b, Observatorio de Huelgas Laborales [OHL]-Centro para el Estudio del Conflicto y la Cohesión Social [COES], 2019), um do norte do Chile (Coquimbo), dois do centro (Região Metropolitana e Valparaíso) e três de regiões representativas do sul (Biobío, Los Ríos, Los Lagos), principalmente em subsidiárias da atividade econômica de serviços/comércio (14 de 21), apenas três casos no setor florestal, dois no setor de mineração, um no setor industrial e um no setor de turismo.

Quase todas as organizações eram grandes, com seus próprios departamentos de Recursos Humanos ou acesso a especialização em RH, exceto duas. Em alguma medida, embora reconhecendo que a amostra não é representativa, sua composição reflete os resultados de estudos anteriores, que realçam a aplicação significativamente mais alta da mediação em instituições públicas. (Bennett, 2013; Bennett, 2016; Bennett et al., 2020), como a Diretoria do Trabalho, e como o tamanho das organizações afeta o uso da mediação (Latreille et al., 2012, Bennett, 2016).

A técnica de seleção dos indivíduos a serem entrevistados foi a amostragem teórica, ou seja, foi guiada pelo desenvolvimento da teoria, pela interpretação imediata dos dados, assim determinando a seleção dos casos (Martínez-Salgado, 2012; Saliya, 2023) e facilitando os processos de interpretação, análise e construção de significado. A amostragem terminou com a saturação teórica, ou seja, quando a coleta de dados novos não mais fornecia informações adicionais para explicar as categorias existentes, ou para descobrir novas categorias, isto é, unidades temáticas que permitissem que as informações obtidas fossem agrupadas e organizadas (Vivar et al., 2010; Saliya, 2023). Em termos de estratégias de amostragem, utilizou-se a amostragem por conveniência, uma vez que a escolha foi baseada em métodos determinados não aleatoriamente (Martín-Crespo & Salamanca, 2007). Vinte e uma pessoas foram entrevistadas que tinham o cargo de mediador trabalhista do Diretoria do Trabalho, que pertence ao Ministério do Trabalho e Seguridade Social, o corpo estatal chileno encarregado do sistema extrajudicial de resolução de conflitos trabalhistas no Chile, que é a principal razão pela qual eles foram escolhidos.

Os critérios de escolha dos participantes foram que os mediadores viessem de regiões do país onde há mais conflitos trabalhista e que cada mediador tivesse, no mínimo, um ano de experiência naquele cargo (a média foi= 4.70, DP= 0.80). As idades dos mediadores variaram de 35 a 57 anos, sendo 7 homens e 14 mulheres.

## Procedimento

O estudo envolveu a Diretoria do Trabalho (DT), o órgão principal para mediação trabalhista no Chile. A permissão e o acesso aos mediadores foram solicitados ao DT, começando pelo Diretor Nacional, que recebeu o convite para participar. Priorizaram-se mediadores de regiões com um número mais alto de greves e de taxas de Mediação Obrigatória. As entrevistas foram realizadas nos Centros de Conciliação e Mediação Trabalhista sob jurisdição dos DTs.

Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e, subsequentemente, cada entrevistado assinou uma carta de consentimento informado.

Com as entrevistas transcritas, as informações foram analisadas utilizando-se o modelo de análise qualitativa da *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1994; Bonilla-García & López-Suárez, 2016; Rogers, 2023), que se caracteriza por ser sistemático e emergente. Assim, os dados foram codificados por meio das três instâncias propostas por Bonilla-García e López-Suárez (2016), nomeadamente codificação aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta, os códigos foram gerados com base na subjetividade indutiva dos pesquisadores, citações textuais foram identificadas, dados foram reduzidos a categorias que deram origem a conceitos, que, por sua vez, foram agrupados em famílias ou subcategorias. Os códigos emergindo das primeiras transcrições foram considerados para desenvolver perguntas para as entrevistas subsequentes (amostragem teórica). Dois pesquisadores assistentes codificaram as transcrições das entrevistas e discutiram e finalizaram um conjunto de códigos acordado. Códigos de primeira ordem se basearam em indicadores comportamentais e na sua relevância para as estratégias de mediação. Temas de segunda ordem foram então categorizados, formando a fundação do nosso modelo teórico. O processo de codificação terminou quando a saturação teórica foi atingida, empregando-se técnicas teóricas de codificação (Hernández Carrera, 2014) para interpretação e categorização dos dados.

Atlas.ti 23 foi usado como software de apoio para a codificação e análise dos dados obtidos através das entrevistas. Por meio da codificação axial, as relações entre os códigos ou as categorias foram encontradas entre os códigos ou subcategorias por meio de uma busca ativa sistemática e comparação constante (relações possíveis podem ser observadas na Figura 3). Relações entre as categorias foram estabelecidas e um modelo de representação gráfica foi desenvolvido (Friese, 2014). Na codificação seletiva, as relações conceituais entre os códigos ou subcategorias foram estabelecidas, o que finalmente tornou possível entender e perceber o sentido dos dados obtidos (Linneberg & Korsgaard, 2019).

## Entrevista

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas, que se basearam em uma pergunta guia e onde o entrevistador estava livre para introduzir perguntas adicionais para esclarecer conceitos ou obter mais informações sobre os tópicos. Entrevistas são a ferramenta de coleta de dados mais importante na pesquisa qualitativa (Rosenthal, 2017), permitindo informações holísticas e contextualizadas (Vieytes, 2004), contribuindo para um entendimento mais completo do comportamento e efetividade dos mediadores trabalhistas e do significado que eles atribuem às suas ações. As entrevistas consistiram em 14 perguntas tópicas (ver Tabela 1) sobre dados demográficos, tipo de conflito, um questionário do mediador bem-sucedido desenvolvido por Goldberg (2005), e os fatores-chave explicando por que as partes confiam no mediador propostos por Poitras et al., (2003) e Poitras (2009). Os mediadores foram encorajados a focar na última mediação bem-sucedida da qual participaram, e a descrever o uso de certas estratégias. A este respeito, 53,1% dos mediadores se referiram a conflitos baseados em direitos e 46,9% se referiram a conflitos baseados em interesses.



**Tabela 1.** Tópicos da entrevista

1.	Descrição do sistema de mediação obrigatória.
2.	Você poderia descrever seu papel na mediação obrigatória?
3.	Quais os tipos de conflitos mais frequentes?
4.	Como o trabalho do mediador pode ser bem-sucedido ou efetivo? Que habilidades e técnicas você acha que o mediador deve ter para contribuir para que se obtenham acordos que serão cumpridos?
5.	Quais emoções aparecem principalmente quando você está participando de um processo de mediação?
6.	Como você abre o conflito, como você percebe os interesses e os sentimentos das partes, como você conhece o problema?
7.	Quando é aconselhável fazer diversas sessões, fazer reuniões conjuntas ou separadas?
8.	Que tipos de conflito são mais frequentes? Com que tipos de conflito você lidou na sua última mediação?
9.	Em referência à sua última mediação, como você explica seu sucesso como mediador: Você acha que todos os mediadores têm sucesso pelas mesmas razões nas mediações obrigatórias?
10.	Você acha que é mais fácil mediar conflitos legais do que conflitos de interesses? Em quais casos você foi mais efetivo?
11.	Você acha que a confiança entre as partes é essencial na mediação?
12.	Quanto a comunicação é importante no processo de mediação? Do seu ponto de vista, quais os aspectos da comunicação são essenciais para que o processo de mediação seja efetivo?
13.	E a respeito do prestígio, respeito e a visão que as pessoas, ou a representação social, tem da Diretoria das Relações Trabalhistas e dos Centros de Mediação, você acha que as pessoas ou os usuários do sistema confiam nas Instituições? Você considera que o mediador tem uma reputação de ser honesto, confiável, ético?
14.	A respeito do sucesso e da efetividade da mediação, você gostaria de acrescentar alguma coisa?

## RESULTADOS

A análise dos dados envolveu a identificação de conceitos comuns nas entrevistas, levando a duas categorias e subcategorias principais de mediações de conflitos baseadas tanto em direito quanto em interesses. A análise preliminar focou nos tipos de conflito, nas explicações do sucesso dos mediadores e nas menções a estratégias de mediação.

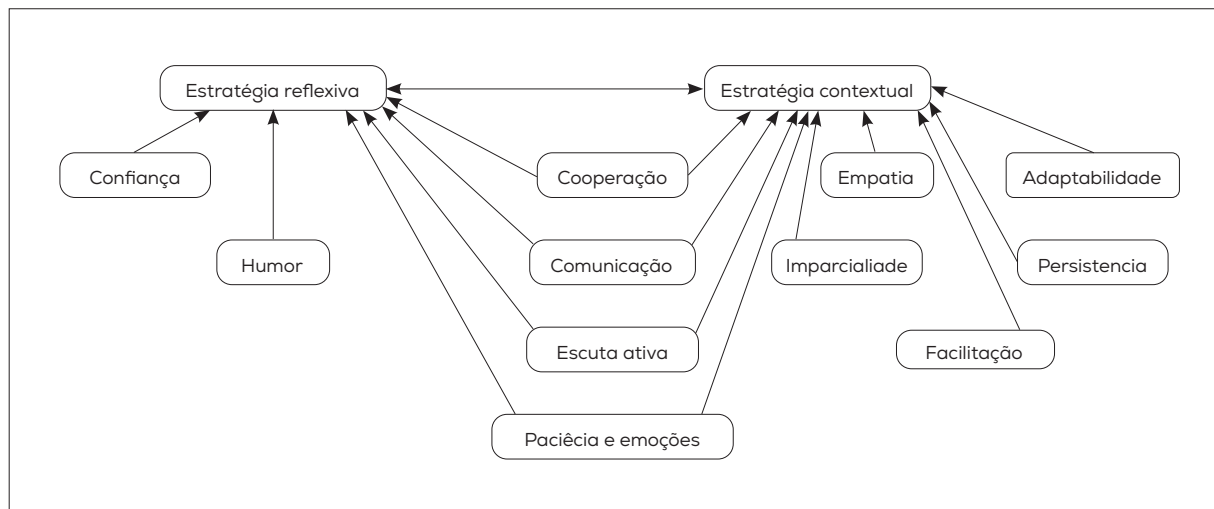
Duas categorias de estratégias de mediação emergiram: “estratégias contextuais” para facilitar a resolução do conflito e “estratégias reflexivas” para construir confiança no mediador e no processo de mediação. A Tabela 2 apresenta os achados iniciais sobre como os entrevistados mencionaram estas estratégias de conflitos tanto baseados em direito quanto em interesses, o que mostra a descrição do uso das estratégias, mas não necessariamente seu uso:

**Tabela 2.** Frequência dos tipos de estratégias de mediação relatadas pelos mediadores

Estratégias / Tipo de conflito	Interesses	%	Direitos	%	Total	%
Estratégias reflexivas	9	60	10	58,82	19	59,38
Estratégias contextuais	6	40	7	41,18	13	40,62
Total	15	100	17	100	32	100

Como pode-se observar na Tabela 2, tanto as estratégias contextuais quanto as reflexivas foram mencionadas como igualmente utilizadas em conflitos baseados em direito e em interesses em mediações obrigatórias no local de trabalho, o que está em consonância com estudos anteriores sobre mediação no ambiente de trabalho em geral (Cea et al., 2022). Com base na análise subsequente das entrevistas, elaborou-se uma rede de relações de categoria e seus componentes. A Figura 2 mostra a rede de relações entre as categorias e os elementos que formam parte delas.

**Figura 2.** Rede de relações de categorias e elementos das estratégias de mediação



## Estratégias reflexivas

O setor de serviços/comércio teve um crescimento significativo durante as últimas três décadas, atingindo um estágio fulcral do processo da modernização capitalista (Arredondo, 2017).

Neste setor de serviços/comércio, as estratégias reflexivas são cruciais. Entretanto, sua significância não está confinada somente a este setor. Os mediadores reconheceram sua importância na resolução de conflitos que surgem em diversos campos, inclusive na área florestal, de mineração e do turismo. Elas correspondem a comportamentos que buscam estabelecer a confiança no mediador e no processo de mediação. Esta categoria é composta dos seguintes elementos ou subcategorias que emergiram da análise: por um lado, Confiança no mediador e no processo, por outro lado, Humor na mediação.

## Confiança no mediador e no processo

É definida como uma maneira de ganhar a aceitação das partes, aludindo aos comportamentos que buscam estabelecer confiança no mediador e no processo de mediação, bem como à expectativa de que a outra parte cooperará no futuro (Pruitt & Carnevale, 1993; Lopez-Fresno et al., 2018). Maior confiança nos mediadores significa que eles têm acesso mais fácil às informações que podem ajudar as partes a conseguirem um acordo possível. Quanto mais rapidamente a

confiança for obtida, mais rápido será o acesso às informações e mais rapidamente a mediação poderá ser concluída (Poitras, 2013; Kals et al., 2016):

É importante, desde o início, construir confiança: primeiro, entre as partes e o mediador, depois, na cooperação com cada parte e, finalmente, entre as partes para obter informações e garantir um comportamento melhor das partes no futuro (Mediador 2).

A confiança é fundamental para que se chegue a uma mediação bem-sucedida (Goldberg & Shaw 2007; Poitras, 2009; Stimec & Poitras, 2009; Rivera Adrover & Casado de Starizky, 2019; Isaacson et al., 2020):

A confiança ajuda a relaxar e relaxar os problemas, a você se colocar no lugar do outro, parecer confiável para as partes; não necessariamente em todas as mediações as partes chegam a um acordo, às vezes você não consegue, mas, obviamente, a confiança ajuda a se chegar a um melhor entendimento...eeh resolver conflitos é melhor com confiança (Mediador 5).

## Humor na mediação

Alguns mediadores indicaram que o uso ativo do humor na mediação pode aliviar a atmosfera, reduzir a tensão nos conflitos e construir confiança entre as duas partes (Harnack, 2016; Kurtzberg et al., 2009):

Eu acho que todos os mediadores não são bem-sucedidos pelas mesmas razões, acho que depende de fatores pessoais..., uma das coisas que considero importante é o uso do humor para relaxar a atmosfera (Mediador 14).

Para mim, é fundamental levar as coisas de uma forma relaxada para gerar uma atmosfera melhor, usar o humor reduz a tensão do conflito e permite que as partes abaixem suas barreiras quando estão negociando... (Mediador 12).

## Estratégias contextuais

Estas estratégias se referem aos comportamentos projetados para facilitar o processo de resolução do conflito com o objetivo de ajudar as partes a encontrar soluções aceitáveis para os problemas. Os mediadores dos setores mencionados anteriormente, inclusive serviços/comércio, florestal, mineração, indústria e turismo, todos relataram a importância destas estratégias. Esta categoria inclui os seguintes itens ou subcategorias que apareceram na entrevista: empatia, adaptabilidade e/ou flexibilidade, imparcialidade, facilitação e persistência.

## Empatia

Os participantes avaliaram a empatia como muito importante. Ela é entendida como a habilidade de se colocar na posição da outra pessoa para entender o que está acontecendo com o outro (Munduate & Baron, 2007; Goldberg, 2005; Goldberg & Shaw 2007; Bollen & Euwema, 2013):

Você pode ganhar a confiança das partes em conflito sendo empático e entendendo o que está realmente acontecendo com eles, isto é difícil, especialmente porque às vezes você tende a sentir mais empatia por uns do que por outros (Mediador 18).

...efetividade é atingida por meio de um interesse real nas partes sobre o conflito, empatia, escuta, colocando-se no lugar do outro para poder entendê-los (Mediador 4).

## Adaptabilidade e/ou flexibilidade

Vários entrevistados enfatizaram a importância de garantir adaptabilidade ou flexibilidade suficiente para modelar as atividades a qualquer momento a cada situação individual e às exigências da mediação. Às vezes os mediadores precisam improvisar, ser flexíveis para fazer o processo andar e adaptar táticas a situações específicas (Coleman et al., 2016):

O sucesso depende das habilidades necessárias, da adaptabilidade e da habilidade de se ajustar a cada fase do processo (Mediador 15).

Em mediação você encontra muitas coisas, emoções transbordantes, injustiças, mal-entendidos, eh..., relações deterioradas, às vezes há coisas que afetam você, o importante é ter a habilidade de se adaptar a diferentes situações, ser capaz de lidar melhor com cada uma das demandas e assim evitar cometer erros. (Mediador 21).

## Imparcialidade

Imparcialidade em mediação significa respeitar as decisões dos negociadores, evitando propor alternativas com as quais atingir isso, manter a neutralidade e a confidencialidade (Goldberg, 2005; Boulle et al., 2015; Georgakopoulos, 2017; Labour Direction, 2017b; Hanaway, 2021):

...os mediadores não devem oferecer soluções alternativas para o conflito, a solução deve vir das partes em disputa, elas é que sabem o que é melhor para as partes” (Mediador 2).

Por outro lado, uma intervenção relativamente neutra, projetada para acompanhar as negociações das partes, pode criar uma oportunidade para que as partes entrem em um diálogo exploratório sobre seus conflitos para encontrar suas próprias soluções (Seaman, 2020):

O terceiro tem que agir com confiança, neutralidade, imparcialidade, com equidistância, com o objetivo de fazer com que as partes se abram para o diálogo e encontrem, elas próprios, as melhores soluções para seus conflitos (Mediador 9).

## Facilitação

Entende-se como o favorecimento de condições para a correta resolução dos conflitos, promovendo condições para que as partes cheguem à sua própria solução.

Às vezes, é necessário modificar as circunstâncias nas quais a mediação acontece para ajudar as partes a encontrarem suas próprias soluções, é difícil, mas com a experiência, a gente gradualmente entende que as soluções não dependem da gente (Mediador 7).

Eh...precisamos ser bem claros sobre o tipo de conflito que está ali por trás, para que as coisas não fiquem complicadas temos que fazer várias coisas, simplificar a agenda, priorizar a ordem do que vai ser tratado na sessão daquele dia, a ideia é facilitar as coisas de maneira que tudo flua, temos que fazer nossa parte nessas coisas (Mediador 8).

## Persistência

Como mencionaram os entrevistados, a persistência na orientação das partes para que encontrem suas próprias soluções é essencial, alinhada com a observação de Tallodi (2019) de que a mediação envolve vários fatores que exigem perseverança:

Eh...Como nem tudo é tão fácil, temos que insistir e insistir, temos que ser muito pacientes porque nossa intervenção não tem necessariamente resultados imediatos, ou seja, precisamos persistir e ter confiança de que o que fazemos contribui para a resolução dos conflitos (Mediador 20).

Na mediação é necessário buscar uma atmosfera que leve as partes à comunicação e à resolução colaborativa do problema, focando na autonomia e determinação deles para chegar a acordos, o que exige tanto persistência quanto paciência (Mediador 6).

## Estratégias contextuais e reflexivas

Esta secção inclui as subcategorias comuns às duas categorias que emergiram. Os elementos ou subcategorias comuns entre as estratégias contextuais e reflexivas relatadas pelos entrevistados são os seguintes: cooperação, comunicação, escuta ativa e paciência e emoções.

### Cooperação

Os mediadores descrevem a cooperação como uma característica fundamental do processo de mediação, relacionando-a diretamente à confiança no processo de mediação, bem como nas outras partes no conflito:

...a cooperação sempre será uma situação em que alguém tem que ceder, e quando eles estão no processo de negociação, ambas as partes consideram certas coisas como certas, talvez uma parte deixe um ponto de lado, mas peça à outra parte que ceda em outro ponto em seu favor (Mediador 21).

...como eu digo, tem que haver muita cooperação e muita confiança, se não houver, nada de bom vai sair dali (Mediador 20).

### Comunicação

É considerada necessária para facilitar que as partes ofereçam alternativas e/ou soluções para o conflito, sendo também considerada uma ferramenta-chave para construir confiança no processo e no mediador (Isaacson et al., 2020; Fritz, 2021):

...Criar um ambiente de comunicação propício para as partes empatizarem, negociarem e chegarem a acordos mutualmente satisfatórios. Promover confiança, facilitando o diálogo e orientando ao invés de impondo soluções (Mediador 2).

...A comunicação tem que ser fluida, tem que ser entendida para que se chegue a um acordo, se não a outra parte não vai entender você (Mediador 8).

### Escuta ativa

A escuta ativa serve de pilar para o estabelecimento de relações de trabalho confiáveis entre o mediador e as partes em conflito, como enfatiza Hanaway (2021). Significa um desejo genuíno de compreender a mensagem pretendida (Isaacson et al., 2020; Fritz, 2021):

...Ouvir cada uma das partes, colocar-se no lugar do outro, identificar o que é importante, ser confiável para as partes. Habilidades de escuta ativa são fundamentais, aplicando-se a técnica de perguntas abertas e fechadas, conforme a necessidade (Mediador 1).

A chave do sucesso é escutar ativamente sem julgamento, escutar com ouvido e observar gestos e coisas que não são ditas com palavras... (Mediador 19).

## Paciência e emoções

Um mediador precisa de paciência e de acreditar no processo, mesmo quando as coisas parecem muito emperradas (Hanaway, 2021):

...acima de tudo, com paciência para criar um espaço que permita que as partes se expressem respeitosamente, coloquem-se no lugar um do outro e gerem soluções que sejam satisfatórias para elas (Mediador 6).

Por outro lado, você precisa ser paciente e tentar não se envolver emocionalmente na situação, isso é necessário gerenciar a expressão de emoções forte e desestabilizadoras (Goleman, 2005), regular suas próprias emoções ou as das partes no conflito (Kelly & Kaminskien, 2016; Cea et al., 2019b).

.. Você precisa ser paciente e não expressar emoções fortes, você precisa aprender a gerenciar as emoções... (Mediador 21).

Raiva, fúria, impotência são frequentes. Às vezes, você precisa se sentar à mesa com pessoas que não querem mudar suas posições. Não é que o empregador não queira, são as outras pessoas que não querem, e os trabalhadores dizem o oposto. Então, você tem que ser paciente e gerenciar suas próprias emoções a aquelas das partes no conflito (Mediador 16).

## CONCLUSÃO

Este artigo foi desenvolvido em uma pesquisa a respeito de mediação no local de trabalho sob dois aspectos: primeiro, ele foca nas experiências dos participantes em mediação obrigatória por meio de 21 entrevistas com indivíduos de diferentes contextos no Chile. Em segundo lugar, ele usa o modelo de Goldberg (2005), Poitras et al., (2003) e Poitras (2009) para explorar a efetividade da mediação em dois tipos de conflito.

Em relação à escolha de estratégias do mediador para uma eficácia ótima em diversas situações de mediação e contextos organizacionais (como discutido por Bollen et al., 2016, Coleman

et al., 2014), a literatura sugere que os mediadores adotem um Modelo de Contingência na mediação no local de trabalho. Esta abordagem enfatiza ajudar as partes em disputa a obter um melhor entendimento sobre as preocupações e interesses umas das outras. Ela reconhece que não há uma abordagem, estratégia ou estilo universalmente superior para mediar conflitos no local de trabalho. A escolha deve depender do contexto, considerando fatores tais como a cultura organizacional e nacional, as características das partes em disputa, os aspectos específicos do conflito e os atributos do mediador (Bollen et al., 2016). No nosso caso, a investigação atual descobriu que os mediadores relataram o uso de dois tipos de estratégias para lidar com diferentes conflitos setoriais em mediação obrigatória no Chile.

A descoberta mais notável é a descrição da aplicação de dois tipos de estratégias que os mediadores informam que eles usam em mediação obrigatória, nomeadamente as contextuais e as reflexivas, no trabalho dos mediadores trabalhistas chilenos. A relação de confiança pode ser influenciada pela utilização mencionada das táticas contextuais e reflexivas, que também ajudariam as partes a encontrarem a resolução do seu problema, o que é consistente com a literatura que sugere que a confiança pode ser vista como necessária para concluir mediações com um acordo (Poitras & Le Tareau, 2009; Cea et al., 2018; Cea et al., 2019a; Riera Adrover et al., 2020b).

Isso reforça os achados de alguns estudos quantitativos anteriores, no sentido de que estes tipos de estratégia ou conjunto de comportamentos podem explicar a efetividade da mediação nos sistemas de mediação em geral (Cea et al., 2015; Cea et al., 2018).

Os resultados apresentados são consistentes com os achados encontrados por Goldberg (2005), Poitras et al., (2003) and Poitras (2009), uma vez que a maioria dos mediadores afirmaram que a razão central para o sucesso deles era a sua habilidade de desenvolver uma boa relação com as partes por meio de comportamentos, tais como empatia, confiança, neutralidade, paciência, habilidades de comunicação e escuta ativa. Não se observaram discrepâncias na implantação das estratégias de mediação relatadas e na sua eficácia em vários setores e indústrias. Os mediadores reconheceram a importância do uso de estratégias contextuais e reflexivas para resolver conflitos que surgem em diversos campos, inclusive em serviços/comércio, florestal, mineração, indústria e turismo.

Há duas limitações principais neste estudo. Primeiro, todos os dados se originaram da Diretoria do Trabalho, um órgão estatal que oferece serviços de mediação trabalhista. Seria interessante no futuro comparar elementos qualitativos e quantitativos das estratégias de mediação que os entrevistados podem ter indicado que usam nas suas ações, bem como a comparação com a mediação particular.

Em segundo lugar, os dados se referem a um único tipo de mediação, a obrigatória. No futuro, seria interessante comparar os diferentes tipos de mediação que ocorrem no Chile (mediação voluntária, no processo de negociação coletiva; solicitada por funcionários ou trabalhadores; mediação organizada de trabalhadores temporários; mediação de conflitos coletivos), bem como possíveis diferenças entre setores econômicos.

Em terceiro lugar, como os próprios entrevistados forneceram essas avaliações subjetivas de coisas como confiança, colaboração, habilidade de comunicação, paciência, emoções, empatia



e outros aspectos, pode haver algum viés nos resultados. Os achados desta pesquisa referem-se à descrição do uso das estratégias e não implicam necessariamente que os mediadores as utilizam o tempo todo.

Espera-se que pesquisas futuras possam também coletar dados das partes em conflito usando outras metodologias (quantitativas, experimentais ou mistas) que possam encorajar a triangulação (McDermott, 2012; Baim-Lance et al., 2020; Stamenkov, 2022) e chegar a achados mais conclusivos. A investigação dos efeitos dos fatores existentes nas partes em disputa e/ou na natureza da disputa sobre o sucesso, a confiança ou a justiça percebida do processo de mediação também são vistos como um estudo importante no futuro.

## REFERÊNCIAS

- Arredondo, F. (2017). *El conflicto laboral en el sector servicios: Rupturas y continuidades en la conflictividad del trabajo chileno*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/176708>
- Ashforth B., Kreiner G., Clark M., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 50, 149–174. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24162092>
- Baim-Lance, A., Onwuegbuzie, A., & Wisdom, J. (2020). Project Management Principles for Optimizing Publication Productivity of Mixed Methods Studies. *The Qualitative Report*, 25(3), 646–661. <https://hdl.handle.net/10210/460762>
- Benítez, M., Medina, F., & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69–81. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1920.pdf>
- Bennett, A. (2016). Experiencing mediation from the disputants' perspective. *Reframing Resolution: Innovation and Change in the Management of Workplace Conflict*, 171-190. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-51560-5\\_9](https://doi.org/10.1057/978-1-137-51560-5_9)
- Bennett, T. (2013). Do union-management learning partnerships reduce workplace conflict?. *Employee relations*, 36(1), 17-32. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0018>
- Bennett, T., Saundry, R., & Fisher, V. (2020). *Managing employment relations*. Kogan Page Publishers.
- Bollen, K., Munduate, L., & Euwema, M. (2016). *Advancing workplace mediation: Integrating theory and practice*. Springer International.
- Bollen, K., & Euwema, M. (2013). Workplace mediation: An underdeveloped research area. *Negotiation Journal*, 29 (3), 329-353. <https://doi.org/10.1111/nejo.12028>
- Bonilla-García, M., & López-Suárez, A. (2016). An example of methodological process of grounded theory. *Cinta de Moebio*, (57), 305-315. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300006>
- Bonilla-García, M., & López-Suárez, A. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebio*, (57), 305-315. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300006>

- Boulle, L., Goldblatt, V., & Green, P. (2015). *Mediation: Skills and strategies*. (pp. 1-447). LexisNexisNew Zealand: LexisNexis.
- Brandhorst, J., Compton, C., Solon, K., Huyler, D., McGill, C., & Barnhart, L. (2023). What Can Grounded Theory do for Human Resource Development? An Approach for Post-Pandemic Research and Beyond. *Human Resource Development Review*, 22(2), 180-203. <https://doi.org/10.1177/15344843221149309>
- Bryant, A. (2017). *Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice*. Oxford University Press.
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (2013). Culture and perceived Mediation Effectiveness and Strategies in Interest and Rights Conflicts. XVI Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster, Alemania.
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (2014). Mediation Across Cultures: Contextual Strategy and Trust Perception Influence Third Parties' Effectiveness. XXVII Annual Conference of International Association for Conflict Management, Leiden, The Netherlands, July, 2014.
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (2015). *Mediation and Conflict Management in the Workplace: A Comparative Study between Chile and Spain* (Unpublished doctoral dissertation). Seville, University of Seville.
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (2019a<sup>a</sup>). *Mediation outcomes: Type of conflict and third party affiliation influence trust perceived*. Paper presented at the International Annual Meeting of the Society for Experimental Social Psychology, Toronto, Canada.
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez-Marín, J. (2018, June 25). Contextual Strategy and Justice Perceptions Influence Labour Mediators' Effectiveness across Cultures. In Chin, J.L., Paper presented at the 76<sup>th</sup> Annual Conference International Council of Psychologists. Montreal, Canada.
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez-Marín, J. (2023). Estrategias efectivas de los mediadores chilenos en conflictos laborales. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33(88). 133-148. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106277>
- Cea, J., Riveros, & Cárdenas, R. (2019b). La Mediación Laboral y la Gestión de las Emociones de las Terceras Partes, Chile. *Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos*, 3, 66-80. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.56949>
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory and methodology: Objectivist and constructivist methods, en *Handbook of Qualitative Research*, 2<sup>a</sup> ed. Editado por N. K. Denzin y Y. S. Lincoln, 509-535. Sage Publications.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory (2nd ed.)*. Sage.
- Charmaz, K., & Henwood, K. (2017). Grounded theory methods for qualitative psychology. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2, 238-256. <https://doi.org/10.4135/9781526405555>
- Clarke, A. E. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. Sage.
- Coleman, P. T., Kugler, K., Gozzi, C., Mazzaro, K., El Zokm, N., & Kressel, K. (2014). Putting the peaces together: Introducing a situated model of mediation. *International Journal of Conflict Management*, 26(2), 145-171. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2014-0012>

- Coleman, P., Kügler, K., & Mazzaro, K. (2016). Getting Beyond Win-Lose and Win-Win: A situated Model of Adaptative Mediation. En Bollen, K., Munduate, L., y Euwema, M. (Editores). *Advancing workplace mediation: Integrating theory and practice*. Springer International.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.)*. Sage.
- Creamer, E. G. (2022). *Advancing Grounded Theory with Mixed Methods*. New York: Routledge.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B., & Teague, P. (2017), The Management of Workplace Conflict: Contrasting Pathways in the HRM Literature. *International Journal of Management Reviews*, 19, 492-509. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12107>
- Cutcher-Gershenfeld, J. & Kochan, T. (2004). Taking stock: collective bargaining at the turn of the century. *Industrial and Labour Relations Review*, 58, 3–26. <https://doi.org/10.2307/4126634>
- Devinatz, V. & Budd, J. (1997). Third parties dispute resolution. Interest disputes. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, & M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, 95-135. JAI Press.
- Labour Direction (2002). *Orden de servicio N°1 que crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2010). *Estadísticas de Mediación*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2014). *Anuario Estadístico 2014*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2015). *Estadísticas de Registros Administrativos de la Dirección del Trabajo. Resolución de Conflictos en las Relaciones Laborales: Resultados de Mediaciones y Conciliaciones de los años 2007 a 2015*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2016). *Anuario Estadístico 2016*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2017a). *Circular N°41 sobre la regulación de la Mediación Laboral de acuerdo a la Ley 20.940 que moderniza el Sistema de Relaciones Laborales*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2017b). *Dictamen N°1414/033*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2019a). *Anuario Estadístico 2019*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Labour Direction (2019b). *Encuesta ENCLA. Informe de Resultados Novena Encuesta Laboral*. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Euwema, M., Medina, F., García, A., & Pender, E. (2019). *Mediation in Collective Labor Conflicts*. Springer Nature.
- Frei, R., Moya, C., Castillo, A., Gerber, M., & Puga, I. (2022). ¿Qué hacer? Repertorios de acción frente a las injusticias percibidas en los lugares de trabajo en Santiago de Chile. *Latin American Research Review*, 57(4), 813-830. <https://doi.org/10.1017/lar.2022.51>
- Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. SAGE Publications Ltd.
- Fritz, J. M. (2021). Clinical sociological contributions to the field of mediation. *International clinical sociology*, 201-213. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54584-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54584-0_11)
- Gale, J., Mowery, R., Herman, M., & Hollet, N. (2002). Considering effective divorce mediation: Three potential factors. *Conflict Resolution Quarterly*, 19(4), 389-420. <https://doi.org/10.1002/crq.3890190403>

- Gallagher, D. & Gramm, C. (1997). Collective bargaining and strike activity. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, y M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, 65-93. JAI Press.
- Georgakopoulos, A. (2017). *The Mediation Handbook: Research, theory, and practice*. Routledge.
- Goldberg, S. & Shaw, M. (2007). The secrets of successful (and unsuccessful) mediators. *Negotiation Journal*, 23 (4), 390-417. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2007.00152.x>
- Goldberg, S. (2005). The secrets of successful mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3), 365-376. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2005.00069.x>
- Hanaway, M. (2021). *Psychologically Informed Mediation: Studies in Conflict and Resolution*. Routledge.
- Harnack, K. (2016). A psychological toolbox for mediators: From theory and research to best practices. En Bollen, K., Munduate, L., y Euwema, M. (Editores). *Advancing workplace mediation: Integrating theory and practice*. Springer International.
- Hernández Carrera, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (23), 187–210.
- Isaacson, K., Ricci, H., & Littlejohn, S. (2020). *Mediation: Empowerment in Conflict Management*. Illinois: Waveland Press.
- Jequier Lehedé, E. (2018). La ejecución del acuerdo de mediación en asuntos civiles y comerciales. Una revisión impostergable. *Revista de Derecho*, 31(2), 71-93. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-09502018000200071>
- Joo, B. Yoon, S., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Kals, E., Thiel, K., & Freund, S. (2016). Workplace Mediation: Searching for Underlying Motives and Interests. In Bollen, K., Euwema, M., & Munduate, L. *Advancing Workplace Mediation through Integration of Theory and practice*. Springer International Publishing.
- Kelly, E. & Kaminskienè, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 2(1), 55-60. <https://doi.org/10.1016/j.icj.2016.07.001>
- Kong, D. & Yao, J. (2019). Advancing the scientific understanding of trust and culture in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(2), 117-130. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12147>
- Kreiner G., Hollensbe, E., & Sheep M. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49, 1031–1057. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798186>
- Kressel, K. & Pruitt, D. (1985). Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41(2), 179-198. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1985.tb00862.x>
- Kurtzberg, T., Naquin, C., & Belkin, L. (2009). Humor as a relationship-building tool in online negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 377–397. <https://doi.org/10.1108/10444060910991075>
- Kydd, A. (2003). Which side are you on? Bias, credibility, and mediation. *American Journal of Political Science*, 47(4), 597-611. <https://doi.org/10.1111/1540-5907.00042>

- Latreille, P., Buscha, F., & Conte, A. (2012). Are you experienced? SME use of and attitudes towards workplace mediation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 590-606. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.641082>
- Latreille, P. & Saundry, R. (2014). Mediation. In W. Roche, P. Teague & A. Colvin (Eds.), *The Oxford handbook on conflict management*, 190–209. Oxford University Press.
- Lee, J., & Lim, M. (Eds.). (2019). *Contemporary issues in mediation* (Vol. 3). World Scientific Publishing Company Pte. Limited.
- Lefio, Á., Fuentes, A., Madariaga, C., & Gaete, J. (2020). *Virus y Sociedad: hacer de la tragedia social una oportunidad de cambios*. Santiago de Chile: Revista Chilena de Salud Pública, ed. Escuela de Salud Pública.
- Leiva, F. (2012). Flexible Workers, Gender, and Contending Strategies for Confronting the Crisis of Labour in Chile. *Latin American Perspectives*, 39 (4), july, 102-128. <https://doi.org/10.1177/0094582X12441517>
- Lim, R. & Carnevale, P. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 259-272. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.259>
- Linneberg, M. & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative research journal*, 19(3), 259-270. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
- Lopez-Fresno, P., Savolainen, T., & Miranda, S. (2018). Role of Trust in integrative negotiations. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(1), 13-22. <https://www.proquest.com/docview/2041570767>
- Maoz, Z. & Terris, L. (2006). Credibility and strategy in international mediation. *International Interactions*, 32(4), 409-440. <https://doi.org/10.1080/03050620601011073>
- Martín-Crespo, M. & Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 4, 1-4. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340>
- Martínez, R., Munduate, L., Medina, F., & Euwema, C. (2008). Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations*, 47(3), 480-495. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00530.x>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciencia e Saude Coletiva*, 17(3), 613–619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Masood, M. & Javed, S. (2016). Impact of conflict management styles on affective and cognitive trust: moderating role of transformational leadership. *Pakistan Business Review*, 17(4). <https://core.ac.uk/download/pdf/268591301.pdf>
- McDermott, E. (2012). Discovering the importance of mediator style - an interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5 (4), 340-353. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00111.x>
- Medina, F., Cea J., & Ramírez-Marín, J. (2017). Cultura y mediación en el lugar de trabajo. *Revista de Cultura de paz*, 1, 49-66. <https://revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/4>
- Munduate, L. & Barón, M. (2007). *Curso básico de mediación*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Consultada el 10 de Octubre de 2008 del sitio. [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7\\_2\\_0.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf)

- Munduate, L., Medina, F., & Euwema, M. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 165-173. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a20>
- Observatorio de Huelgas Laborales [OHL]-Centro para el Estudio del Conflicto y la Cohesión Social [COES]. (2019). *Informe de Huelgas Laborales en Chile 2019*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado, Centro de Estudios del Conflicto y la Cohesión Social.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2009). *Reviews of Labour Market and Social Policies*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Santiago: OECD Publishing.
- Pérez, P., & Ocampo, G. (2022). Conflicto laboral en contextos de fragmentación y pluralismo sindical: un análisis empírico del caso de Chile. *Revista Internacional del Trabajo*, 1-29. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12256>
- Poitras, J. (2009). What Makes Parties Trust Mediators?. *Negotiation Journal*, 25, 307-325. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00228.x>
- Poitras, J. (2013). The strategic use of caucus to facilitate parties' trust in mediators. *International Journal of Conflict Management*, 24(1), 23-39. <https://doi.org/10.1108/10444061311296116>
- Poitras, J. & Le Tareau, A. (2009). Quantifying the Quality of Mediation Agreements. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(4), 363-380. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00045.x>
- Poitras, J., Bowen, R., & Byrne, S. (2003). Bringing horses to water? Overcoming bad relationships in the pre-negotiating stage of consensus-building. *Negotiation Journal*, 19(3), 223-235. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2003.tb00782.x>
- Pruitt, D. & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in Social Conflict*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Pujol, L., Armadans, I., Medina, F., Munduate, L., & Anguera, M. (2023). The Mediating Alliance. *Negotiation Journal*. <https://doi.org/10.1111/nejo.12428>
- Rahim, M. (1992). *Managing conflict in organizations*. (2<sup>a</sup> Ed.). Praeger.
- Rahim, M. (2023). *Managing conflict in organizations*. Taylor & Francis
- Rebolledo, O. (2020). El fenómeno del Precariado en Chile y la Gestión de los Recursos Humanos (MRH). *Gestión de las Personas y Tecnología*, 13(38), 35-47. <https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/4573>
- Redorta, J. (2020). *Manual de gestión y resolución de conflictos. Principios, consejos y herramientas para mediadores y negociadores*. Barcelona: Editorial Almuzara
- Riera Adrover, J., Cuartero Castañer, M., & Campos Vidal, J. (2020<sup>a</sup>). Triangulation of Salient Studies to Date on Trust-Building in Mediation. *Negotiation Journal*, 36(3), 353-364. <https://doi.org/10.1111/nejo.12329>
- Riera-Adrover, J., Cuartero-Castañer, M., & Campos-Vidal, J. (2020<sup>b</sup>). Una revisión sistemática exploratoria sobre la actitud y la aptitud empática de la persona mediadora. *Mediaciones Sociales*, (19), 1-9. <https://doi.org/10.5209/meso.64951>

- Rivera Adrover, J. & Casado de Starizky, T. (2019). La relación de confianza como factor explicativo del éxito de la mediación. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(1), 153-163. <https://doi.org/10.5209/CUTS.56056>
- Rogers, M. (2023). Coding Qualitative Data. In *Varieties of Qualitative Research Methods: Selected Contextual Perspectives*, pp. 73-78. Cham: Springer International Publishing.
- Romero Seguel, A. (2020). Los acuerdos extrajudiciales en materia de libre competencia como tutela cautelar autónoma. *Revista de Derecho*, 27, 0-0. <http://dx.doi.org/10.22199/issn.0718-9753-2020-0010>
- Rosenthal, B. (2017). Entrevista qualitativa. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 524. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/71824>
- Sahoo, R. & Sahoo, C. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*, 40(4), 783-799. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0342>
- Saliya, C. (2023). Grounded Theory. In *Doing Social Research and Publishing Results: A Guide to Non-native English Speakers*, 291-298. Springer Nature. Singapore
- Saundry, R., Bennett, T., & Wibberley, G. (2018). Inside the mediation room—efficiency, voice and equity in workplace mediation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1157-1177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180314>
- Sawyer, K., Thoroughgood, C., & Ladge, J. (2017). Invisible families, invisible conflicts: Examining the added layer of work-family conflict for employees with LGB families. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 23-39. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.08.004>
- Seaman, R. (2020). Conceptualising the mediator as ‘follower’ instead of ‘leader’: An explorative approach. *Mediation Theory and Practice*, 4(1), 27-48. <https://doi.org/10.1558/mtpr.41256>
- Sebeelo, T. (2022). The utility of constructivist grounded theory in critical policy analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, <https://doi.org/10.1177/16094069221090057>
- Stamenkov, G. (2022). Recommendations for improving research quality: relationships among constructs, verbs in hypotheses, theoretical perspectives, and triangulation. *Quality & Quantity*, 57(3), 2923-2946. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01461-2>
- Stimec, A. & Poitras, J. (2009). Building trust with parties: Are mediators overdoing it? *Conflict Resolution Quarterly*, 26(3), 317-331. <https://doi.org/10.1002/crq.235>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. An overview. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 273-285. Sage Publications.
- Tallodi, T. (2019). *How Parties Experience Mediation*. Colchester: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28239-4>
- Tan, J. (2010). Grounded theory in practice: issues and discussion for new qualitative researchers. *Journal of Documentation*, 66(1), 93-112. <https://doi.org/10.1108/00220411011016380>
- Timonen, V., Foley, G., & Conlon, C. (2018). Challenges when using grounded theory: A pragmatic introduction to doing GT research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1609406918758086>

- Trefalt, S. (2013). Between you and me: Setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships. *Academy of Management Journal*, 56, 1802–1829. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0298>
- Velásquez Orellana, D., Pérez, D., & Link, S. (2021). What tactical repertoire to use in strikes and when to use it? Strategies of workers and their mobilization power in Chile (2010–2018). *British Journal of Industrial Relations*. 60(1), 78-98. <https://doi.org/10.1111/bjir.12620>
- Vieytes, V. (2004). *Metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Editorial de las Ciencias.
- Vivar, C., Arantzamendi, M., López-Dicastillo, O., & Gordo Luis, C. (2010). Grounded theory as a qualitative research methodology in nursing. *Index de Enfermería*, 19(4), 283-288. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962010000300011&script=sci\\_abstract&tlng=en](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962010000300011&script=sci_abstract&tlng=en)
- Wall, J. & Dunne, T. (2012). Mediation research: A current review. *Negotiation Journal*. 217–244. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x>
- Wall, J., Chan-Serafin, S., & Dunne T. (2012). Mediator pressing techniques: A theoretical model of their determinants. *Group Decision and Negotiation*, 21(5), 601-619. <https://doi.org/10.1007/s10726-011-9229-7>
- Xi, M., Zhou, L., Zhang, X., & Zhao, S. (2022). Labor relations conflict in China: An analysis of conflict measure, conflict solution and conflict outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3414-3450. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1903966>
- Zawadsky, J. (2021). Comparando pobreza laboral: Los casos de Chile y España. *Cuestiones de sociología*, (24), 110. <https://doi.org/10.24215/23468904e110>

## CONFLITOS DE INTERESSE

O autor não têm conflitos de interesse a declarar.

## CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Jorge Cea Rodríguez: Conceptualization, formal analysis, Investigation; Methodology; Software; Visualization; Writing – original draft; Writing – proofreading and editing.