

Atualidades

MEDIANDO CONFLITOS EM EMPRESAS

LILIA MAIA DE MORAIS SALES

EMANUELA CARDOSO ONOFRE DE ALENCAR

1. Considerações iniciais. 2. O projeto de negociação da Universidade de Harvard e a construção de consenso. 3. A mediação de conflitos. 4. A mediação realizada na empresa. 5. Considerações finais.

1. Considerações iniciais

A mediação de conflitos vem se desenvolvendo há mais de três décadas no Brasil, sendo estudada por profissionais de várias áreas e desenvolvida por diversos escritórios especializados e instituições.

Nos últimos anos, tendo em vista a valorização da qualidade de vida no ambiente de trabalho e a valorização de clientes e colaboradores, percebe-se que vem crescendo também o número de empresas que escolhem a mediação como procedimento adequado para bem administrar os conflitos, buscando solucionar as divergências existentes de modo informal e célere e visando à manutenção dos vínculos de confiança, credibilidade e afetividade (no caso de colaboradores que convivem diariamente no ambiente de trabalho).

Como exemplo destaca-se a experiência das agências reguladoras, como a ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, que criou um núcleo de mediação destinada à solução de controvérsias, subordinado à sua Ouvidoria. Nesse núcleo as questões são resolvidas em prazo razoavelmente pequeno e no âmbito da própria Agência.

A mediação realizada nas empresas está marcada pelo fato de, nestas, expres-

siva parte de seus colaboradores ser já, em maior ou menor grau, de negociadores, em face das atividades que desenvolvem diariamente. Apesar disso, tendo em vista que os ambientes empresariais tendem a ser altamente competitivos, haja vista ser essa uma característica do universo corporativo atual, vem se desenvolvendo de forma expressiva um modelo de mediação que utiliza as técnicas de negociação desenvolvidas pelo *Projeto de Negociação de Harvard*, que se destaca por ser um procedimento que utiliza técnicas de negociação adequadas para ambientes e partes competitivos, somadas às características da mediação per si, que busca a valorização da inter-relação existente entre os envolvidos no conflito, a cooperação e o reconhecimento das responsabilidades destes.

Assim, ante a relevância que a mediação organizacional vem adquirindo nos últimos anos, o presente artigo objetiva analisar como a mediação, utilizando os métodos de negociação desenvolvidos pelo Projeto da Universidade de Harvard, pode contribuir para a adequada resolução de conflitos surgidos com clientes, parceiros e colaboradores das empresas, mantendo a credibilidade destas e um ambiente de trabalho saudável e motivador.

2. O projeto de negociação da Universidade de Harvard e a construção de consenso

A Universidade de Harvard, por meio de seu Projeto de Negociação, vem desenvolvendo técnicas que objetivam resolver conflitos buscando ressaltar os interesses das partes envolvidas, separar as pessoas dos problemas por elas vivenciados e criar critérios objetivos que possam auxiliar na elaboração de um acordo que satisfaça a todas as partes envolvidas.

Fisher, Ury e Patton afirmam que em um conflito é freqüente encontrar dois modos de negociar: com afabilidade ou com aspereza [Fisher/Patton/Ury 2005]. O negociador afável, para evitar conflitos pessoais, faz concessões prontamente para realizar um acordo. Por querer uma solução amigável, acaba sendo explorado e se sente insatisfeito com o acordo firmado. O negociador áspero vê o conflito como uma disputa de vontades na qual quem assume as posições mais extremadas e resiste por mais tempo acaba por obter os melhores resultados e a vitória. Por querer vencer a todo custo, acaba criando uma reação também áspera da outra parte, que prejudica a relação existente e a possibilidade de um acordo satisfatório.

Desta feita, buscando um meio de negociar que não seja nem áspero nem afável, foi desenvolvido o método da negociação baseada em princípios, pelo Projeto de Negociação de Harvard, que consiste em “decidir as questões a partir de seus méritos, e não através de um processo de regateio centrado no que cada lado se diz disposto a fazer e a não fazer. Ele sugere que você procure benefícios mútuos sempre que possível e que, quando seus interesses entrarem em conflito, você insista em que o resultado se baseie em padrões justos, independente da vontade de qualquer dos lados” [Fisher/Patton/Ury 2005: p. 16].

O método de negociação baseada em princípios é rigoroso quanto aos métodos e possibilita que se obtenha o que a parte

tem de direito, agindo com decência e com imparcialidade.

Fisher, Ury e Patton apresentam os métodos da negociação baseada em princípios [Fisher/Patton/Ury 2005]:

* *Separar as pessoas dos problemas* – trata-se de um dos principais princípios do método, pois quando vivenciam um problema (seja em relações afetivas ou no trabalho) os litigantes tendem a confundir os problemas com as pessoas, o que dificulta a resolução do litígio e muitas vezes prejudica a relação existente.

Fisher, Ury e Patton argumentam que um ponto inicial para separar as pessoas dos problemas é perceber a outra parte, colocar-se em seu lugar, para compreender o problema sob o seu ponto de vista, evitando deduzir as intenções do outro por meio dos próprios medos ou culpando o outro pelo problema vivido [Fisher/Patton/Ury 2005: pp. 40-47]. É importante que sejam discutidas as percepções de cada um, explicitando-as e analisando-as de forma honesta e incentivando a participação ativa de todos os envolvidos na negociação, para que se sintam partes no processo e que contribuam para a construção do melhor acordo.

* *Concentrar-se nos interesses, não nas posições* – a descoberta dos interesses envolvidos em um litígio permite que as partes sejam mais maleáveis, saindo das posições rígidas em que se colocavam, reflexo de comportamentos egoístas que buscavam privilegiar apenas a parte que os defendia.

Quando se descobrem os interesses de ambas as partes, é necessário que todos sejam valorizados e levados em conta durante a negociação [Fisher/Ertel 1995]. Como destacam Fisher, Ury e Patton:

“Cada um de nós tende a preocupar-se tanto com seus próprios interesses que presta muito pouca atenção aos interesses de outrem.

“As pessoas ouvem melhor quando sentem que você as compreende. Tendem

a pensar naqueles que as entendem como pessoas inteligentes e solidárias cujas opiniões vale a pena ouvir. Portanto, se você quer que o outro lado reconheça seus interesses, comece por demonstrar que reconhece o dele” [Fisher/Patton/Ury 2005: pp. 69-70].

Conhecer o problema e os interesses envolvidos, de todas as partes, é um passo importante antes de buscar a solução mais adequada a solucioná-lo.

* *Inventar opções de ganhos mútuos* – por mais importante que seja contar com diferentes opções durante uma negociação, as partes envolvidas poucas vezes sentem necessidade delas, pelo quê Fisher, Ury e Patton [Fisher/Patton/Ury 2005: p. 76] chamam de “obstáculos fundamentais que inibem a invenção de uma multiplicidade de ações”. São eles: o julgamento prematuro; a busca de uma resposta única; a pressuposição de um bolo fixo; e pensar que “resolver o problema deles é problema deles”.

Para tanto, para que sejam criadas diferentes opções criativas que possam conduzir a um acordo satisfatório, recomendam [Fisher/Patton/Ury 2005: p. 79] separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las; ampliar as opções em vez de buscar uma única resposta; buscar benefícios mútuos; e inventar meios de facilitar as decisões dos outros.

* *Insistir em critérios objetivos* – por mais que os negociadores mais hábeis tentem conciliar os interesses das partes, não se pode olvidar a realidade dos interesses conflitantes. Assim, Fisher, Ury e Patton defendem que, em uma negociação, o mais sensato a fazer é baseá-la em princípios que possam produzir acordos sensatos de forma eficiente.

“Quanto mais você aplicar padrões de imparcialidade, eficiência ou mérito científico a seu problema específico, maior será sua probabilidade de produzir uma solução final sensata e justa. Quanto mais você e o outro lado se referirem aos precedentes e à

praxe na comunidade, maior será sua chance de beneficiar-se da experiência passada. E os acordos compatíveis com os precedentes são menos vulneráveis aos ataques” [Fisher/Patton/Ury 2005: p. 101].

Os autores então argumentam que, para conduzir uma negociação baseada em princípios, duas questões devem ser observadas: a elaboração de critérios objetivos e o emprego destes na negociação.

Na elaboração de critérios objetivos é necessária a busca tanto de padrões como de procedimentos que sejam justos. Segundos os autores [Fisher/Patton/Ury 2005: p. 103], os critérios objetivos precisam independender da vontade de qualquer dos lados. Idealmente, para garantir um acordo sensato, os critérios objetivos devem ser não apenas independentes da vontade das partes, como também legítimos e práticos.

Para a negociação com critérios objetivos, os autores [Fisher/Patton/Ury 2005: p. 106] ressaltam que, depois de identificar alguns critérios e procedimentos objetivos, devem ser observados três elementos básicos: formular cada questão como uma busca conjunta de critérios objetivos; ponderar e permanecer aberto às reflexões sobre quais são os padrões mais apropriados e como devem ser aplicados; e jamais ceder à pressão, mas tão-somente aos princípios.

Lawrence Susskind, por sua vez, desenvolveu o procedimento chamado de *construção de consenso*, por meio do qual objetiva que as partes envolvidas em uma disputa possam construir um acordo onde todas participem, sejam valorados os interesses envolvidos e todas saiam satisfeitas.

Susskind argumenta que: “Consensus building is a process of seeking unanimous agreement. It involves a good-faith effort to meet the interests of all stakeholders. Consensus has been reached when everyone agrees they can live with whatever is proposed after every effort has been made to meet the interests of all stakeholding parties. Thus, consensus building requires

that someone frame a proposal after listening carefully to everyone's concern. Participants in a consensus building process have both the right to expect that no one will ask them to undermine their interests and the responsibility to propose solutions that will meet everyone else's interests as well as their own" [Susskind/McKearnan/Thomas-Larmer 1999: p. 6].

A construção de consenso trabalha com idéias-chave, como "interesses", "facilitação", "mediação", "criação de valores", entre outras.

Da mesma forma que o método apresentado por Fisher e outros, Susskind destaca a necessidade da busca dos interesses envolvidos na demanda das partes, em detrimento das posições nas quais se colocam cada uma delas. A busca desses interesses é importante porque, na medida em que eles se apresentam, torna-se mais fácil a negociação, pois as partes podem mudar suas posições na tentativa de realizar os interesses de todos.

Os interesses revelam as necessidades e os valores de cada parte, conforme salienta Susskind: "Interests are what each participant in a group process seeks to achieve. Interests are not the same as positions or demands. Demands and positions are what people say they must have, but interests are the underlying reasons, needs, or values that explain why they take the positions they do. Interests can change in light of new information or a deeper understanding of a problem. They often reflect deeply held beliefs".

O autor também incentiva na construção de consenso a "tempestade de idéias" (*brainstorm*), estimulando todas as partes a sugerir aqueles que poderiam ser os melhores termos de um acordo a ser firmado e que satisfaria a todos os envolvidos. Essa "chuva de idéias", além de gerar diversas opções que podem ser implementadas, possibilita a participação das partes, que se sentem satisfeitas por terem suas opiniões e necessidades ouvidas, entendidas, além

de se sentirem inseridas no processo de construção do acordo [Susskind/McKearnan/Thomas-Larmer 1999: p. 4].

Na busca da construção do consenso, algumas perguntas são importantes para auxiliar na busca dos interesses envolvidos na disputa: "Por quê?", "Para quê?"; e "Por quê isso é importante para você?".

Um exemplo clássico utilizado pelo Projeto de Negociação de Harvard é o conflito de duas meninas envolvendo uma laranja. Ambas desejam a fruta, e nenhuma delas está disposta a abrir mão da laranja em prol da outra. Ante este impasse, que seria o porquê da divergência, o negociador pergunta a ambas para quê querem a laranja. Uma responde que deseja fazer um doce com as cascas, enquanto a outra contesta que pretende fazer um suco com o sumo. O negociador ainda indaga por que ter a laranja é importante para cada uma delas. Uma afirma que tem fome e gosta do doce da laranja, enquanto a outra diz que tem sede e quer beber o suco. Nesse momento o negociador percebe que, apesar de a posição das meninas ser a mesma, ou seja, o desejo da laranja, os interesses e as motivações envolvidos são distintos, pois uma quer a fruta para fazer um doce com a casca porque está com fome, e a outra quer fazer um suco com o sumo porque tem sede. Desta feita, mostrando a ambas qual o real interesse delas no conflito, ele pergunta como elas poderiam resolver a divergência de modo a que ambas saiam satisfeitas, ao que elas argumentam que uma pode fazer o suco com o sumo da laranja, inicialmente, e depois entregar a casca à outra, para que possa fazer o doce e matar sua fome.

Esse exemplo demonstra que, em um conflito para o qual inicialmente poderia parecer inexistir uma solução adequada, ao se descobrir os reais interesses das partes envolvidas, essas podem apresentar soluções que satisfaçam a ambas e resolvam o problema.

Não obstante a potencialidade dos métodos de negociação desenvolvidos pelo

Projeto de Negociação de Harvard, entende-se que objetivar unicamente o acordo e a eliminação dos impasses em uma disputa não deve ser o objetivo máximo a ser atingido. Como destaca Vezzulla: “Como crítica aos conceitos desenvolvidos em Harvard, diremos que, na procura do acordo sobre o conflito objetivo, deixam-se de trabalhar os conflitos subjetivos, que retornam como perturbação, muitas das vezes, das próprias decisões tomadas. Os conflitos subjetivos, apenas neutralizados e separados do tratamento dos conflitos subjetivos, continuam a atuar no relacionamento entre os participantes da negociação ou mediação, manifestando-se na sobrevalorização das dificuldades ou mesmo na criação delas ao ficarem subjacentes e procurar sua expressão por meios sintomáticos” [Vezzulla 2006: p. 85].

Desta feita, deve-se também incluir como objetivo necessário a valorização das relações envolvidas no conflito, para que, sendo atingido um acordo satisfatório para todos os envolvidos, as relações existentes permaneçam. No caso de empresas, a manutenção dos vínculos de cordialidade, especialmente entre os colaboradores que convivem diariamente no ambiente de trabalho, revela-se imprescindível para que eles possam realizar suas atividades com satisfação, bem administrando os conflitos que podem surgir a cada momento. Tratando-se de conflitos com clientes ou parceiros, fornecedores, a mediação, utilizando as técnicas de negociação desenvolvidas pelo Projeto de Harvard, pode contribuir para a realização de um acordo satisfatório, onde todos os envolvidos participam, mantendo os vínculos existentes entre os parceiros, na medida em que valoriza as subjetividades.

3. A mediação de conflitos

A mediação é um procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial –

escolhida ou aceita pelas partes – age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência. As pessoas envolvidas nesse conflito são as responsáveis pela decisão que melhor as satisfaça. A mediação representa, assim, um mecanismo de solução de conflitos utilizado pelas próprias partes, que, movidas pelo diálogo, encontram uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória. O mediador é a pessoas que auxilia na construção desse diálogo [Six 2001; Vezzulla 1998 e 2001].

Por meio da mediação buscam-se os pontos de convergência entre os envolvidos na contenda que possam amenizar a discórdia e facilitar a comunicação. Muitas vezes as pessoas estão de tal modo ressentidas que nada conseguem visualizar de bom no relacionamento entre elas. A mediação estimula, através do diálogo, o resgate dos objetivos comuns que possam existir entre os indivíduos que estão vivendo o problema.

Na mediação procura-se evidenciar que o conflito é natural, inerente aos seres humanos. Sem o conflito seria impossível haver progresso, e provavelmente as relações sociais estariam estagnadas em algum momento da história [Morais 1999]. Se não houvesse insatisfação, as situações da vida permaneceriam iguais, constantes. Portanto, o conflito e a insatisfação tornam-se necessários para o aprimoramento das relações interpessoais e sociais. O que se reflete como algo bom ou ruim para as pessoas é a administração dos conflitos. Se for bem administrado, ou seja, se as pessoas conversarem pacificamente ou se procurarem a ajuda de uma terceira pessoa que as auxilie nesse diálogo, será o conflito bem-administrado. Se as pessoas, por outro lado, se agredirem física ou moralmente ou não conversarem, causando prejuízo para ambas, o conflito terá sido mal-administrado. Assim, não é o conflito que é ruim; pelo contrário, ele é necessário. Sua boa ou má administração é que resultará em desfecho positivo ou negativo [Warat 2001; Braga Neto 2003; Serpa 1999].

A premissa de que o conflito é algo importante para a formação do indivíduo e da coletividade faz com que as posturas antagônicas deixem de ser interpretadas como algo eminentemente mau, para se tornar algo comum na vida de qualquer ser humano que vive em sociedade. É fruto da convivência, e sempre ocorrerá sob diferentes aspectos. Quando se percebe que um impasse pode ser um momento de reflexão e, em conseqüência, de transformação, torna-se algo positivo.

Em síntese, o conflito, quase sempre tomado como algo negativo, é entendido pela mediação como algo positivo, natural e necessário para o aprimoramento das relações, e sua boa administração representa o caminho para o entendimento e para a harmonia entre as partes. A mediação, por suas peculiaridades, torna-se um meio de solução adequado a conflitos que envolvam relações continuadas, ou seja, relações que são mantidas apesar do problema vivenciado. Ressalta-se, também, que os conflitos que tratam de sentimentos e situações fruto de relacionamentos – mágoas, frustrações, traições, amor, ódio, raiva – revelam-se adequados à mediação [Grunspun 2000; Muszkat 2003]. Isso porque é nesses tipos de conflitos que se encontram as maiores dificuldades para o diálogo, em virtude da intensidade dos sentimentos. Na mediação há um cuidado, por parte do mediador, de facilitar esse diálogo entre as partes, de maneira a permitir a comunicação pacífica e a discussão efetiva dos conflitos.

A mediação apresenta algumas peculiaridades para a solução de divergências. A primeira delas refere-se a *conceber o conflito como um momento de possível transformação*. O termo “crise” é atribuído a situações caóticas, negativas. A mediação propõe desmistificar essas premissas, possibilitando que o conflito e a contradição sejam vistos como situações próprias das relações humanas, necessárias para seu aprimoramento. Por este motivo, deve ser tratado com tranquilidade [Schnitman/Littlejohn 1999; Six 2001; Vezzulla 1998].

O conflito deve ser observado por lados diferentes de um mesmo prisma, que permitem verificar que *existem tanto conflitos aparentes como conflitos reais*. Os conflitos aparentes são aqueles falados mas que não refletem o que verdadeiramente está criando angústia, insatisfação, intranquilidade ou outro sentimento que provoque mal-estar. Caso não haja um aprofundamento da discussão (especialmente em casos de relação continuada ou com sentimentos afetivos envolvidos) e não se consiga chegar ao conflito real, a solução superficial, aparente, poderá piorar a situação, e o conflito corre o risco de ser agravado.

O conflito real, por sua vez, é o verdadeiro motivo ou causa do conflito. Em muitas situações a dificuldade de se falar sobre o conflito real reside no fato de envolver sentimentos e situações da vida íntima.

O fim do perde/ganha à busca do ganha/ganha como resultado final é característico da mediação [Six 2001; Vezzulla 1998]. A proposta é fazer com que as partes envolvidas ganhem e ambas saiam satisfeitas. Para se alcançar esse sentimento de satisfação mútua é necessário discutir bastante os interesses, permitindo que se encontrem pontos de convergência dentre as divergências relatadas. O mediador deve estar apto a encontrar os interesses convergentes e discuti-los. Concentrar-se nos interesses, e não nas posições [Fisher/Ertel 1995; Fisher/Patton/Ury 2005; Suskind/McKearnan/Thomas-Larmer 1999], é imprescindível para se encontrar o caminho para o diálogo pacífico e construir soluções satisfatórias.

A busca da cooperação em detrimento da competição está presente na mediação. Cada um defende seu ponto de vista sem perceber, muitas vezes, que têm o mesmo interesse. A percepção de que devem e podem cooperar, e não competir, facilita o diálogo. O mediador deve estar preparado para fazer com que cada um veja a situação

pelo lado do outro, colocar-se no lugar do outro. É uma estratégia importante para a cooperação.

Sair do individual para o coletivo. Tirar o foco de si mesmo e colocá-lo no todo é fundamental para facilitar a compreensão da responsabilidade de cada um para a solução do problema. Busca-se, aqui, a percepção da relação existente entre os atos individuais e seu resultado na relação com o todo. As pessoas geralmente agem sem a percepção real do impacto de sua atitude para um relacionamento. Se o diálogo se mantiver apenas nas posições, no egoísmo de cada um, ficará difícil a cooperação. Além de buscar os interesses, e não as posições, o mediador deve conseguir que as partes percebam a importância do todo envolvido nesse conflito. Quando se consegue desprender-se do que “é melhor para mim” e se passa a perceber o que “é melhor para toda a equipe de trabalho”, por exemplo, consegue-se encontrar a importância do coletivo. Assim, ocorre o deslocamento do individual egoísta para o coletivo solidário.

A mediação procura encontrar a responsabilidade de cada pessoa em situação de conflito, e não a culpa destas. É comum que os indivíduos atribuam culpa uns aos outros e, com isso, retirem de si qualquer responsabilidade pelo que está acontecendo [Vezulla 1998; Six 1999; Schnitman/Littlejohn 1999]. Procura-se, então, por meio da mediação, deslocar o entendimento de culpa (que parece algo predeterminado, intencional) para a responsabilidade (atos e conseqüências). A discussão sobre a responsabilidade retira o determinismo que a noção de culpa carrega. A percepção de que todas as partes envolvidas em conflito são responsáveis permite uma participação maior na busca da melhor solução, permitindo uma mudança de comportamento.

São princípios desse procedimento a *liberdade das partes*, que devem ser livres para participar, ou não, da mediação; a *não-competitividade*; o *poder de deci-*

ção das partes, que escolherão o melhor modo de resolver o litígio; a *participação de um terceiro imparcial*, que é o mediador; a *competência do mediador*, que deve estar capacitado para assumir essa função; a *informalidade do processo*, que não tem regras rígidas para sua realização; e a *garantia da confidencialidade no processo*, pois o mediador não poderá revelar para outras pessoas o que está sendo discutido na mediação.

A mediação pode ser trabalhada sob duas perspectivas: quando está baseada na melhor compreensão das inter-relações e na comunicação, a partir de conceitos sistêmicos, e a mediação conhecida como *transformativa*, quando o mediador age no sentido empoderar os mediados, preparando-os para resolverem os problemas e transformarem a relação, percebendo o conflito desde a perspectiva do outro, reconhecendo-se como co-responsáveis na resolução do litígio [Bush/Folger 1996].

A esses modelos de mediação podem – e é interessante quando assim é feito – ser incorporadas as técnicas de negociação de Harvard, ao investigar os interesses das partes que procuram ser satisfeitos e as técnicas de boa administração do conflito que procuram superar os impasses.

4. A mediação realizada na empresa

A mediação realizada em empresas pode apresentar duas características: ser uma mediação interna, realizada entre pares, ou ser uma mediação externa ou administrativa.

A mediação interna ou entre pares é aquela realizada entre os próprios colaboradores da corporação, na qual podem existir mediadores voluntários, membros da própria empresa, podendo atuar na área de recursos humanos ou em outros setores da empresa, ou mediadores externos, contratados. Destina-se à resolução cooperativa dos conflitos de trabalho surgidos internamente, como, por exemplo, questões

disciplinares, relacionadas à gestão, surgidas de atividades inter ou intragrupais, diversidade cultural, assédio moral ou sexual, discriminações, entre outras.

A mediação administrativa ou externa, por sua vez, é aquela em que a empresa, preocupada com sua atuação junto a seus consumidores, clientes ou parceiros, mantém setores nos quais se realizam mediações para ouvir e resolver de forma amigável os conflitos surgidos.

Manfredi e Oliveira apresentam o caso¹ de uma empresa de médio porte na qual foi realizado procedimento de mediação para tentar administrar um conflito interpessoal existente entre seus gestores e uma pesquisa para avaliar os resultados [Manfredi/Oliveira 2007].

A empresa em referência oferece serviços de educação e saúde para clientes corporativos, com o objetivo de melhorar o bem-estar em seus ambientes de trabalho, bem como a integração social. É composta por diretoria administrativa e diretoria técnica, por coordenadores e por equipe administrativa, da qual participaram do procedimento 2, 12 e 5 participantes, respectivamente. Nas atividades foram realizadas observação exploratória, para caracterizar o espaço físico da empresa e coleta dos primeiros dados sobre as relações pessoais; observação participante, por meio da leitura de documentos e conversa com os participantes; pré-mediação, quando o mediador explica seu papel e os procedimentos da mediação; a mediação, quando a relação e o conflito vivido foram discutidos e as responsabilidades ressaltadas; e um Questionário de Fluência de Comunicação/QFC, objetivando a avaliação dos resultados da mediação na afetividade e fluência da comunicação nas equipes pesquisadas na empresa. Como métodos aplicados foram utilizadas técnicas de ne-

gociação do Projeto de Harvard, a mediação transformativa, o modelo circular-narrativo e a facilitação.

As autoras relatam [Manfredi/Oliveira 2007: P. 10] que já nos primeiros contatos se percebeu o processo conflitivo na empresa, manifestado verbalmente pelas duas diretoras, que, em separado, informaram as dificuldades de relacionamento entre si e ante a situação conflituosa. Segundo elas, o litígio estava prejudicando os negócios e tornando o ambiente de trabalho insuportável. Após o contato inicial foi realizada a pré-mediação, por duas horas, individualmente com cada uma das diretoras, na qual foi destacada a problemática emocional, externada por ambas por meio da raiva contida bem como de ressentimento mútuos, gerados por frequentes atritos em face de comunicação inadequada. Apesar disso, ambas expressaram ter o desejo de restabelecer um bom relacionamento. Foram, então, realizadas seis sessões de mediação, com duração de duas horas cada.

Manfredi e Oliveira relatam que na mediação foi observada a transformação do relacionamento das diretoras, que passou da inimizade pessoal para um relacionamento profissional, com respeito mútuo, por meio da compreensão de direitos, deveres, possibilidades e limitações de cada uma. Onde se observavam reações automáticas carregadas de raiva e medo, pressionando ambas para o conflito entre elas – o que alterava a percepção da empresa de forma sistêmica –, passou a se verificar uma relação mais saudável, com relativa escuta mútua, sem desmerecimento pessoal, passando de um enfoque pessoal para outro profissional. A mediação possibilitou que as diretoras passassem a manifestar suas emoções de forma consciente em relação aos sentimentos da outra parte e fazer reflexões sobre a situação como um todo, bem como as conseqüências para todos os envolvidos, inclusive para o ambiente de trabalho.

Como destacam as mediadoras: “Com base nesta visão sistêmica, as partes me-

1. Referido trabalho foi apresentado no I Congresso Nacional sobre Novos Paradigmas na Solução de Conflitos: Mediação, Conciliação e Arbitragem, realizado em Fortaleza de 12 a 15.6.2007.

diadas, ao reorganizarem suas percepções, ampliando o contexto e a visão do conflito, iam manifestando comportamentos e interpretações diferentes, que eram trabalhadas pelo mediador sistemicamente e narrativamente, com foco no indivíduo, na relação e no objeto negociado” [Manfredi/Oliveira 2007].

Ao final dos procedimentos de mediação percebeu-se o desenvolvimento de comportamentos cooperativos de ambas as diretoras, bem como delas com suas respectivas equipes e com as equipes uma da outra, melhorando a comunicação e iniciando uma nova fase de reestruturação organizacional e pessoal.

Os resultados positivos aferidos com as sessões de mediação também foram confirmados pela aplicação dos questionários, pois, como relatam Manfredi e Oliveira, dos 19 participantes que responderam aos questionamentos, ao serem perguntados se perceberam alterações na empresa após a mediação, 51% responderam que sim, enquanto 23% responderam que não e 26% responderam “não sei” [Manfredi/Oliveira 2007: pp. 11-15].

“Durante a devolução dos resultados à equipe participante deste estudo, desenvolvida de modo interativo, foi verbalizada pelo grupo a percepção da mediação como ferramenta significativamente útil para o gerenciamento de conflitos empresariais, contribuindo para favorecer e ampliar a comunicação e assegurar interrelacionamentos corporativos construtivos e geradores de resultados positivos, tanto nos aspectos financeiros como nos de relacionamento humanos” [Manfredi/Oliveira 2007: p. 15].

5. Considerações finais

A mediação realizada nas empresas reflete a importância do diálogo e da compreensão no ambiente de trabalho, com a finalidade de proporcionar sentimento de bem-estar entre as diversas categorias de funcionários e entre profissionais de em-

presas diferentes que se relacionam entre si. A partir do bem-estar sentido entre pessoas que convivem diariamente, possibilita-se o trabalho marcado pela cooperação contínua e otimizada, promovendo-se um ritmo de trabalho necessário para o atingimento das metas estabelecidas pelas empresas. O diálogo efetivo proporciona, assim, a satisfação individual e a coletiva. Deixa de ser perceptível apenas o interesse individual, atribuindo-se importância significativa ao coletivo, aprimorando interrelacionamentos corporativos construtivos que espelham a solidariedade humana e, conseqüentemente, no âmbito empresarial, índices de produção positivos.

Referências bibliográficas

- BRAGA NETO, Adolfo [2003]. “Alguns aspectos relevantes sobre mediação de conflitos”. In: SALES, Lilia Maia de Moraes (org.). *Estudos sobre Mediação e Arbitragem*. Rio de Janeiro/São Paulo/Fortaleza, ABC Editora (pp. 19-32).
- BUSH, Baruch, e FOLGER [1996]. *La Promessa de la Mediación*. Buenos Aires, Gránica.
- FISHER, Roger, e ERTEL, Danny [1995]. *Getting Ready to Negotiate. The Getting to Yes Workbook*. Nova York, Penguin Books.
- _____, PATTON, Bruce, e URY, William [2005]. *Como Chegar ao Sim. A Negociação de Acordos sem Concessões*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Imago.
- GRUNSPUN, Haim [2000]. *Mediação Familiar – O Mediador e a Separação de Casais com Filhos*. São Paulo, LTR.
- MANFREDI, Denise A., e OLIVEIRA, Vera Barros de [2007]. *Afetividade e Fluência na Interação Empresarial: um Estudo sobre Mediação*. Trabalho apresentado no I Congresso Nacional sobre Novos

- Paradigmas na Solução de Conflitos: Mediação, Conciliação e Arbitragem*, realizado em Fortaleza/CE no período de 12 a 15.6.2007 e vencedor do concurso de monografias realizado no mesmo evento.
- MORAIS, José Luiz Bolzan de [1999]. *Mediação e Arbitragem – Alternativas à Jurisdição*. Porto Alegre, Livraria do Advogado.
- MUSZKAT, Malvina Ester [2003]. *Mediação de Conflitos: Pacificando e Prevenindo a Violência*. São Paulo, Summus.
- SALES, Lília Maia de Moraes Sales [2004]. *Justiça e Mediação de Conflitos*. Belo Horizonte, Del Rey.
- [2005]. *Mediade – Um Guia Prático para Mediadores*. 2ª ed. Fortaleza, Secretaria de Justiça e Cidadania/Universidade de Fortaleza.
- , e VASCONCELOS, Mônica Carvalho [2006]. *Mediação Familiar. Um Estudo Histórico-Social das Relações de Conflito nas Famílias Contemporâneas*. Fortaleza, Expressão Gráfica.
- [2007]. *Mediação de Conflitos. Família, Escola e Comunidade*. Florianópolis, Conceito Editorial.
- SCHNITMAN, Dora Fried, e LITTLEJOHN [1999]. *Novos Paradigmas em Mediação*. Porto Alegre, ArtMed.
- SERPA, Maria de Nazareth [1999]. *Teoria e Prática da Mediação de Conflitos*. Rio de Janeiro, Lumen Juris.
- SIX, Jean-François [2001]. *Dinâmica da Mediação*. Trad. de Águida Arruda Barbosa, Eliana Riberti Nazareth e Giselle Groeninga. Belo Horizonte, Del Rey.
- SUSSKIND, Lawrence, McKEARNAN, Sarah, e THOMAS-LARMER, Jennifer [1999]. *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. California, SAGE Publications.
- VEZZULLA, Juan Carlos [2006]. *A Mediação de Conflitos com Adolescentes Autores de Ato Infracional*. Florianópolis, Habitus.
- [1998]. *Teoria e Prática da Mediação*. Curitiba, Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil.