

Afetividade e fluência na interação empresarial: Um estudo sobre mediação

DENISE A. MANFREDI*

Business School, São Paulo, Brasil

E

VERA BARROS DE OLIVEIRA

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

Abstract

The interpersonal conflict between two managers of a medium size enterprise served as the basis for this case study, which had as its objective the investigation of the influence of mediation on the flow of communications and affectivity within the enterprise. The study focused on 19 participants, in three levels: Directors, the Director's support personnel and Coordinators; and had as its theoretical foundation the mediation approaches: Harvard Traditional, Transformative, Narrative-Circular and Facilitation based on the model of dynamic systems as explained by the Theory of Complexity. Following the initial characterization of the company, the techniques of pre-mediation, mediation and group facilitation were utilized with quantitative analysis. With due care concerning the rationality of the results, a questionnaire was developed to measure the affect of mediation on flow of communication and level of affectivity in the company, QFC. The results of the questionnaire substantiate those of the mediation analysis, with 51% of the employees signaling positive changes in communication and affectivity in the company as a whole. The central points indicated by the participants as being reformulated by mediation are: Authoritarianism, Much Pressure, Lack of Transparency, Co-Responsibility, AA-TA Split, Centralization and Insufficient Listening. The data indicates a systematic awakening of the awareness of conflicts, which is associated with a greater collective responsibility in seeking solutions, through the integrated management and the dynamic of individual competencies, both intra and enter corporate groups. The study considers, therefore, that mediation can be

Resumen

El conflicto interpersonal entre dos gerentes de una empresa mediana sirvió de base para este estudio de caso, cuyo objetivo fue investigar la influencia de la mediación en la fluidez de la comunicación y afectividad dentro de la empresa. El estudio se centró en 19 participantes de tres niveles: directores, el personal de apoyo de los directores y los coordinadores; y tiene como bases teóricas avances en mediación como: Tradicional de Harvard, Transformativo, Narrativo-Circular y Facilitación basado en el modelo de sistemas dinámicos de la Teoría de Complejidad. Siguiendo la caracterización inicial de la compañía, las técnicas de pre-mediación, mediación y facilitación de grupo fueron utilizadas con análisis cuantitativo. Con el debido cuidado en cuanto a la racionalidad de los resultados, se desarrolló un cuestionario para medir los efectos de la mediación en la fluidez de comunicación y el nivel de afectividad en la compañía (CFC). Los resultados que arrojó el cuestionario corroboran los arrojados por el análisis de mediación, con un 51% de los empleados señalando cambios positivos en la comunicación y afectividad en la compañía. Los puntos principales resaltados por los participantes para ser reformulados por la mediación fueron: Autoritarismo, exceso de presión, falta de transparencia, co-responsabilidad, separación entre el área administrativa y el área técnica (AA-AT), centralización y escucha insuficiente. Los datos revelan un despertar sistemático en la toma de conciencia sobre los conflictos, asociado a una mayor responsabilidad colectiva en la búsqueda de soluciones a través de la gerencia integrada y

* Endereço: Avenida Odila, 370 – Casa, Planalto Paulista, 04058-021, São Paulo, Brasil. Endereço eletrônico: manfredi@cnrc.com.br.

viewed as an alternative method for the resolution of conflicts, with positive results for the organizational environment.

Key words: mediation, company, enterprise, conflicts, communication, organization.

dinámica de competencias individuales, ambas intra e inter grupos empresariales.

Palabras clave: mediación, compañía, empresa, conflictos, comunicación, organización.

Introdução

A mediação é uma abordagem cada vez mais utilizada no mundo dos negócios e em ambientes de trabalho, como ferramenta de resolução de conflitos entre trabalhadores, entre estes e suas chefias, empresas e instituições. Trata-se de macro-técnica aplicada por um mediador, em relacionamentos interpessoais, visando ajudar as partes a resolverem seus conflitos de maneira menos desgastante e a chegarem a acordos, preservando ou transformando o relacionamento de negócios e a empresa, evitando assim maiores perdas, através de processos litigiosos.

Observa que a comunicação, quando efetiva entre funcionários, pode gerar mudanças comportamentais positivas e, quando não, ao se efetivar uma intervenção, buscar melhorar a comunicação no grupo, fazendo com que o ambiente de trabalho melhore significativamente em termos de produtividade e de interações pessoais.

Considera o processo interativo sistêmico, tanto do indivíduo quanto da empresa, visando preservar e ampliar seus mecanismos adaptativos. Para Moore (1998), as causas de conflitos podem se esconder na maior parte das vezes na dinâmica das interações entre as pessoas, ou seja, desacordos podem surgir em quase todos os relacionamentos, e as pessoas podem evitar umas às outras porque não gostam do desconforto que acompanha o conflito, não falando, portanto, a respeito.

A mediação tem sido vista como um processo integrado e sistêmico no qual toda pessoa se mobiliza de maneira orgânica (Bush & Folger, 1994; Calcaterra, 2002). Considerada como um processo de transformação estrutural em que a percepção e a responsabilidade da dinâmica conflituosa são consequência de construção pessoal, resultante de um processo experimental, interior à pessoa, traduz-se numa modificação de comportamento.

Essa transformação tem como finalidade ajudar o trabalhador a desenvolver capacidades que lhe permitam entrar numa relação pessoal com o meio em que vive, servindo-se para esse efeito, das suas estruturas cognitivas e afetivas, com possível alteração no seu modo de pensar, sentir e agir. Segundo os mesmos autores, a mediação pode fortalecer competências pessoais como a comunicação e a empatia, a proatividade através da co-construção da responsabilidade, a resiliência através da adaptação às mudanças e a capacidade de analisar e lidar com conflitos na comunidade organizacional de forma mais produtiva e construtiva.

Esta cadeia de ações e reações é descrita e analisada como o efeito borboleta pela Teoria dos Sistemas Dinâmicos, TSD, em que qualquer previsão sofre riscos devido a erros e incertezas que formam um efeito de cascata através de uma cadeia de aspectos turbulentos (Gleick, 1989). A Teoria dos Sistemas Dinâmicos ou Teoria do Caos, TSD, enfoca e ressalta a complexidade, a historicidade, a interatividade, a auto-regulação e a imprevisibilidade do ser humano, e, com base nessa visão, estudiosos contemporâneos de mediação lidam com o conflito interpessoal e intergrupal (Suarez, 1996; Lang, 1999; Pearce & Pearce, 1999). Ora, essa é justamente a base da mediação, onde se promovem pequenas alterações na comunicação dos trabalhadores, visando a transformação da percepção do conflito e aumentando a co-responsabilidade nas interações de trabalho (Suarez, 1996).

Esta pesquisa, a partir da leitura sistêmica, em estudo de caso empresarial, procurou verificar *se e como* a mediação pode criar situações favoráveis à auto-regulação organizacional, de forma dinâmica, interativa, histórica e atual, por meio da melhor conscientização sobre seus pontos negativos (conflitos, entraves) e positivos (fluência e agilidade) de comunicação intra e extra-sistêmica.

Contribuições ao estudo da mediação

Numa empresa, a comunicação pode fortalecer as interações pessoais entre os funcionários, gerando uma força produtiva, como também pode estreitar ou desagregar os relacionamentos entre equipes e pessoas por meio da geração de frustrações, ansiedade, insegurança e outros sentimentos tóxicos (Frost, 2002).

O conflito ocorre sempre que partes interdependentes percebem os objetivos como incompatíveis. Crenças e valores diferentes podem gerar o desconhecimento das necessidades do outro. Esse comportamento passa a desfavorecer habilidades para trabalhar em equipe e afetar assim o ambiente de trabalho, o qual se torna tenso. Divergências mais complexas podem gerar impactos sérios na produtividade, no grupo, no clima organizacional e na moral (Nugent, 2002).

A mediação é uma prática que se caracteriza pela intervenção de um terceiro, que observa e respeita a vontade das partes. Esta terceira pessoa precisa ser aceita voluntariamente pelas partes envolvidas.

Elencando as características do trabalho de mediação, observa-se que:

- a. o processo é voluntário (não sendo este um requisito sempre aceito);
- b. o acordo não é obrigatório;
- c. o mediador:
 - necessita ter aptidão e habilidade de comunicação.
 - pode trabalhar voluntária ou profissionalmente, cobrando honorários;
 - é obrigado a respeitar total sigilo sobre o processo;
 - não pode ser arrolado como testemunha no judiciário;
 - não tem poder para obrigar as partes a cumprirem o acordo

Os resultados na mediação são imprevisíveis, com base no pensamento sistêmico, que considera o ser humano complexo, instável e intersubjetivo (Vasconcellos, 2003).

Um sistema é uma totalidade transformável, ou seja, um todo que possui características próprias e identificáveis e que se altera continuamente no relacionamento de suas partes entre si e destas com o todo (Oliveira, 1998). O conceito de sistema é usado com referência a muitas coisas, como: ao país, ao governo, a um conjunto de programas de computador, aos programas que controlam o computador, à natureza e outros.

Segundo Senge (2004, p.123),

Somos prisioneiros de estruturas que desconhecemos. Por outro lado, aprendendo a ver as estruturas dentro das quais operamos, iniciamos um processo de libertação das forças antes não identificadas e acabamos dominando a habilidade de trabalhar com elas e de mudá-las. Uma das novas percepções mais importantes e potencialmente mais poderosas que surgem do novo campo do pensamento sistêmico é que determinados padrões de estrutura ocorrem repetidas vezes. Esses “arquetipos de sistema” ou “estruturas genéricas” são o segredo para aprendermos a ver as estruturas em nossas vidas pessoais e organizacionais.

O mediador deve ouvir as partes imparcialmente, com uma visão sistêmica, observar, e assim facilitar a percepção da co-responsabilidade no conflito.

As mudanças sociais e culturais estão começando a migrar de uma percepção negativa dos conflitos entre as pessoas e organizações para uma percepção sistêmica, de maneira a facilitar que os indivíduos, organizações e comunidades aprendam a administrá-los com maior consciência sobre a complexidade num processo conflituoso (Schnitman & Littlejohn, 1999).

Bush e Folger (1994), numa visão atual de uma instituição social, sugerem que a intervenção em conflitos deve ter um enfoque relacional, ou seja, a mediação deve desenvolver e integrar forças individuais de empatia pelo outro. Assim, substitui-se a forma linear em que se busca um único culpado na interação conflituosa, e também a dicotomia “certo-errado”, pela conscientização do protagonismo de cada pessoa envolvida no processo conflituoso, ou seja, a participação de todos os envolvidos na formação do conflito.

Em síntese, o mediador atua sem juízo de valor, de maneira a compreender os pensamentos, sen-

timentos, fantasias e ações das pessoas durante a mediação. Dessa forma, o aprendizado pelas partes se torna mais efetivo, com maior abertura para novas informações e, conseqüentemente, para uma conscientização de que há mais de uma perspectiva nas interações e comportamentos (Wheeler, 2002). Pode ser observada uma co-construção da realidade e a transformação individual e social, sendo que esse processo melhora a interação entre os indivíduos e entre estes e a comunidade.

Para isso, as partes precisam querer olhar para os problemas e para o relacionamento conflituoso sob uma luz diferente. Essa nova visão pode estimular a predisposição para a cooperação entre os envolvidos, que pode ser fortalecida pela afirmação e pelo reconhecimento de que aumentarão o significado e a validade do trabalho para os trabalhadores (Lang, 1999).

Essa predisposição é relatada por Shafir e Tversky (1992) quando descrevem em seus estudos uma experiência baseada no jogo o *Dilema dos Prisioneiros*, criado pelo matemático Albert William Tucker em 1950, onde as pessoas podiam estar cientes ou não das escolhas do oponente para cooperar ou competir. Quando as partes sabiam que os seus oponentes tinham feito uma escolha competitiva, apenas 3% do grupo decidiam cooperativamente. Quando sabiam que os oponentes tinham feito escolhas cooperativas, 16% do grupo respondiam com escolhas cooperativas. No entanto, quando as pessoas não sabiam quais seriam as escolhas pelos oponentes, se competitivas ou cooperativas, 37% escolhiam cooperar. Portanto, este estudo indica que as pessoas muitas vezes não consideram detalhes necessários para uma decisão, como seria o recomendado para essas situações instáveis, o que lhes possibilitaria sair de seus pontos de vista cristalizados e tender a cooperar.

Suares (1996) explica que a principal característica de uma mediação é a inclusão de um terceiro lado, a que denomina de mediador. O mediador ajuda as partes a resolverem o conflito de forma pacífica através da facilitação de um contexto mais flexível para se conduzir as disputas. Ele apoia os envolvidos no conflito a se conscientizarem sobre as pessoas que serão afetadas por mudanças, e assim, facilita o desenvolvimento de um processo

de educação mútua e de co-responsabilidade, como já mencionado.

Numa visão sistêmica, a interatividade contínua entre os elementos se complementa por um movimento que preserva a totalidade, integridade e identidade do todo. Essa integração dinâmica só é possível graças à recursividade e historicidade do sistema que cria condições de que reveja seu passado e o momento presente, com vistas no futuro (Oliveira & Fischer, 2000). Nessa ótica, o mediador não tem poder de decisão: observa o contexto, explora as imagens mentais com relação ao passado conflituoso facilitando a percepção de novas possibilidades para o futuro, propiciando o surgimento de novos comportamentos.

Essa característica de facilitador de uma percepção mais ampla e fluente da situação, sem julgar critérios de valor, o distingue de um juiz de direito que decide com base em normas sociais, regras, regulamentos, leis ou contratos.

É fundamental que o mediador seja aceito pelas partes envolvidas na disputa, com confiança, que vejam nele habilidades de não favorecimento parcial, para que auxilie as partes a chegarem a uma solução voluntária (Ross & Conlon, 2000).

Neste estudo foram considerados quatro modelos de mediação:

- a. Tradicional de Harvard: Ury (2000) e Thompson (1998) defendem neste modelo a comunicação entre os mediados, considerada linear. Acreditam que esta forma facilite o diálogo centrado no verbal e estabelece a ordem a partir do caos de pensamentos, percepções e sentimentos. Sua meta é facilitar o acordo diminuindo as diferenças de interesses e necessidades entre as partes.
- b. Transformativo: de acordo com Bush & Folger (1994), este modelo facilita o *empowerment* das partes mediadas e contribui para o reconhecimento de uma parte pela outra. Melhora a capacidade de perceber e considerar as perspectivas do outro, desenvolve e fortalece a co-responsabilidade entre as partes.
- c. Circular-Narrativo: onde se entende que todas as partes se comunicam com influência constante e recíproca através de mensagens em

retroalimentação contínua (Suarez, 1996; Cobb, 1995). Aumenta as diferenças por meio de sua manifestação, até determinado ponto; introduz certo caos naquilo que se apresenta como ordem, ou seja, nas posições rígidas das partes, e nesse momento, inicia-se a flexibilização com a possibilidade de novas alternativas. A meta desta abordagem é estimular a reflexão, modificar os significados, para que o conflito possa ser visto de outro ângulo.

- d. **Facilitação:** nesta abordagem, um terceiro lado facilita e estimula a cooperação e a criatividade num grupo. Valores de igualdade e finalidade equitativa são favorecidos (Miranda & Bostrom, 1999; Kwok et al., 2000).

Objetivo

Investigar os reflexos da mediação na afetividade e fluência das interações humanas em empresa de médio porte, que presta serviços de educação e saúde, oferecendo programas de qualidade de vida em cidade de grande porte.

Método

Estudo de caso institucional avaliativo-interventivo.

Participantes

Esta pesquisa, por abordar a empresa como um todo sistêmico, abrange seus três níveis hierárquicos, totalizando 19 participantes:

- Diretoria administrativa e diretoria técnica: dois participantes
- Coordenadores: doze participantes, vinculados à diretoria administrativa
- Equipe administrativa: cinco participantes, vinculados à diretoria técnica

Na diretoria administrativa e sua equipe, todos são do sexo feminino, na faixa etária média de 28 anos, com formação de nível superior. São responsáveis por todo o controle fiscal e financeiro, bem como por processos de compras e aprovação de fornecedores.

Na diretoria técnica e seus 11 coordenadores, todos possuem nível de escolaridade superior, formados

em Educação Física, com faixa etária média de 30 anos, sendo metade do sexo feminino e metade do sexo masculino. São responsáveis por pesquisas sobre anatomia, articulações na estrutura óssea humana e sistemas musculares, controle de qualidade do serviço prestado, supervisão, treinamento dos professores e acompanhamento das atividades de ginástica desenvolvidas nas instalações de seus clientes.

As equipes de professores, não pesquisadas neste estudo, mas atingidas indiretamente, através dos coordenadores que participaram deste estudo de mediação, compõem-se de aproximadamente 100 profissionais no total, todos com curso superior em Educação Física, na faixa etária na média de 25 anos e distribuídos em diferentes clientes corporativos, entre as cidades do Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo, Capital e Interior.

A empresa objeto deste estudo oferece serviços de educação e saúde para clientes corporativos, como parte de projetos específicos, com o objetivo de melhorar o bem-estar em seu ambiente de trabalho, bem como a integração social.

Devido a sua especificidade não mutuamente excludente, estas abordagens permitem combinações entre si.

Ambiente

O estudo foi desenvolvido na sede da empresa.

Material e instrumentos

- Observação exploratória e participante. Trata-se de observações seletivas e sistematizadas de situações que ocorrem no dia-a-dia de uma empresa ou projeto. As anotações são sintetizadas e avaliadas de maneira a que se tenha claro como o observado está relacionado com as expectativas do observador (Marino, 1998).
- Entrevista semi-estruturada
- Documentos da empresa sobre práticas de recursos humanos, perfis de funções, plano de carreira e avaliação de desempenho.
- Técnica de Pré-Mediação (Moore, 1998; Suarez, 1996): reunião preparatória e prévia, quando o mediador deve explicar o suficiente sobre o seu papel e os procedimentos da mediação.
- Mediação (Moore, 1998; Bush & Folger, 1994; Suarez, 1996): Intervenção através de um

“terceiro lado”. Foram utilizadas quatro técnicas de mediação: a) Tradicional de Harvard; b) Transformativa; c) Narrativo-Circular e d) Facilitação. Optou-se pela mescla dessas quatro abordagens, de forma que, com base no pensamento sistêmico, fosse permitido ao mediador mudar de estratégia contextual e sistemicamente, conforme o momento do processo.

- Questionário de Fluência de Comunicação (QFC), desenvolvido pelas autoras visando a avaliação dos resultados da mediação na afetividade e fluência da comunicação empresarial, com base nas categorias:
 - Autoritarismo, quando as decisões da empresa são vistas como impostas, sem possibilidade de discussão.
 - Muita Pressão, sentida em relação ao tempo e ao volume de tarefas a serem executadas no dia-a-dia da empresa.
 - Falta de Transparência quando o participante percebe que a comunicação precisa ser mais clara em todos os níveis, em relação a temas ainda obscuros.
 - Ausência ou Falta de Co-Responsabilidade, quando é percebida a constante busca de culpados pelos problemas surgidos, sem o envolvimento na busca de soluções; neste caso o participante deixa clara a pouca disponibilidade para enxergar-se como co-participante nos processos.
 - Cisão AA-AT (Administração-Técnica) quando o participante percebe a empresa dividida em duas áreas; a técnica e a administrativa, atuando como se fossem duas empresas separadas.
 - Centralização quando são percebidas pelo participante, dificuldades na delegação de tarefas, reiterando a falta de participação por parte de quem toma decisão.
 - Escuta Insuficiente quando o participante relata que é pouco ouvido ou interrompido antes que possa terminar a finalização do raciocínio, quando consegue iniciar a fala sobre alguma coisa.

Buscou-se verificar e identificar os reflexos da mediação na fluência da comunicação e na afeti-

vidade nas equipes nos três níveis pesquisados na empresa. Foram apresentadas três alternativas: “Sim” (percepção de alteração); “Não” (não percepção de alteração), e “Não Sei” (desconhecimento da resposta), com solicitação de justificativas. As respostas receberam a letra X, com quatro níveis de justificativa: Não justificam; Justificam plenamente; Justificam com ressalva genérica, e Justificam com ressalva específica.

Desenvolvimento

Este estudo desenvolveu-se em cinco momentos principais: Contatos iniciais, Pré-Mediação, Mediação com Facilitação Grupal, aplicação do questionário sobre fluência de comunicação e afetividade na empresa (QFC) e devolutiva aos participantes.

Procedimento

Os contatos se iniciaram a partir de um telefonema por parte da diretoria técnica solicitando um trabalho de consultoria que intervisse no conflito entre esta e a diretoria administrativa. Nesse telefonema foi transmitida a preocupação com o desgaste emocional entre os membros das duas diretorias e das equipes subordinadas a ambas. Após esclarecimentos e devidos alinhamentos e aprovações por parte das duas diretorias, as etapas foram iniciadas.

Primeiramente, foi feito o delineamento da situação contextualizada (Marino, 2005). Foram realizadas então observações exploratórias e participantes para caracterização do espaço físico da empresa e coleta dos primeiros dados sobre as relações pessoais.

Num segundo momento, foi feita a pré-mediação, na qual foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os participantes da diretoria e leitura dos documentos, como e-mails trocados entre as diretorias, relatórios e outros, a fim de que o observador entendesse a comunicação interna escrita e seus impactos nas relações interpessoais.

A seguir foram iniciadas as sessões de mediação, num total de seis, de duas horas cada uma, com as duas diretoras, realizada nas instalações do mediador na cidade de São Paulo. Essas sessões

eram agendadas por telefone seguindo disponibilidade de todas as partes envolvidas no processo.

Ao final das seis sessões, as duas diretorias, já com o conflito melhor compreendido e dialogado, expressaram com moderação e maior clareza, seus pensamentos e sentimentos, e se comprometeram a seguir com uma aproximação maior entre ambas, com mais diálogo e negociação contínuos, e foco nas necessidades organizacionais e pessoais. Foi solicitado pelo mediador um encontro com as equipes subordinadas às duas diretorias, sem a presença das diretoras, a fim de desenvolver a devolutiva sobre o trabalho feito e levantar a expectativa da equipe em relação ao futuro.

Resultados e Discussão

Este estudo, já a partir dos primeiros contatos, teve condições de delinear um processo conflituoso na empresa, expresso verbalmente por sua diretoria. Em separado, nas entrevistas, as diretoras informaram dificuldades de relacionamento entre si e que a sensação era a de um processo estressante frente à situação conflituosa. O conflito, segundo as duas, estava prejudicando os negócios e deixando o ambiente de trabalho bastante tenso.

Na pré-mediação, ambas expressaram desejar o restabelecimento do bom relacionamento. Percebeu-se problemática emocional, com verbalizações de ambas as partes de muita raiva contida e manifesta, assim como de ressentimentos mútuos,

gerados por constantes atritos em função de comunicação inadequada. Nesses encontros foram observados momentos de muita emoção.

A minimização do conflito foi gradual, dando lugar à compreensão e à sensação de falta da convivência prazerosa no passado, antes da constituição e crescimento da empresa.

A partir dos dados obtidos na aplicação do Questionário sobre Fluência de Comunicação e Afetividade na Empresa, pode-se observar a alteração havida na percepção dos participantes, após a mediação.

Sistematizando o cômputo geral dos dados obtidos através do QFC tem-se portanto que, quanto à percepção de alterações na empresa após a mediação, de 152 respostas (19 participantes x 8 questões), 78 (51%) foram respondidas (S), ou seja, percebem alterações positivas na comunicação após o trabalho de mediação; 35 (23%) respostas foram (N), não percebem alterações e 39 (26%) respostas (N S).

Quanto às justificativas específicas relacionadas às respostas que identificaram alterações após a mediação (S), observa-se que estas respostas assinalaram em sua totalidade mudanças positivas, além de sinalizarem caminhos a serem percorridos no sentido de se conseguir melhoras ainda mais significativas, como se pode observar abaixo:

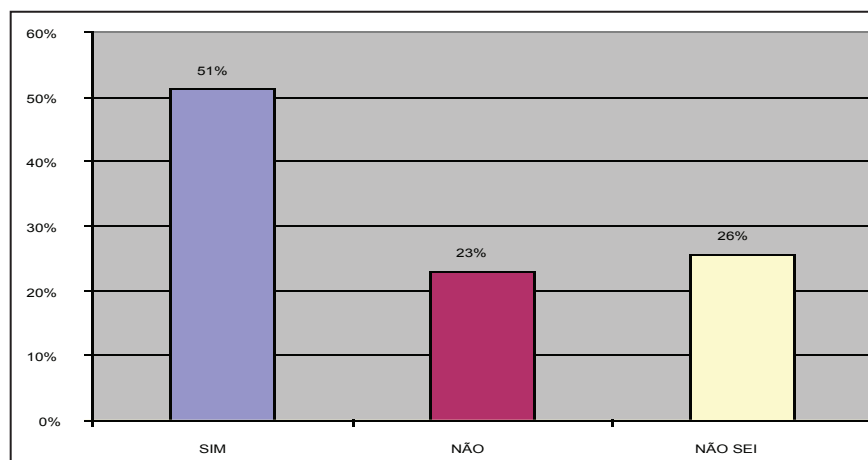


Figura 1. Dados relativos à percepção de alterações na empresa após a mediação

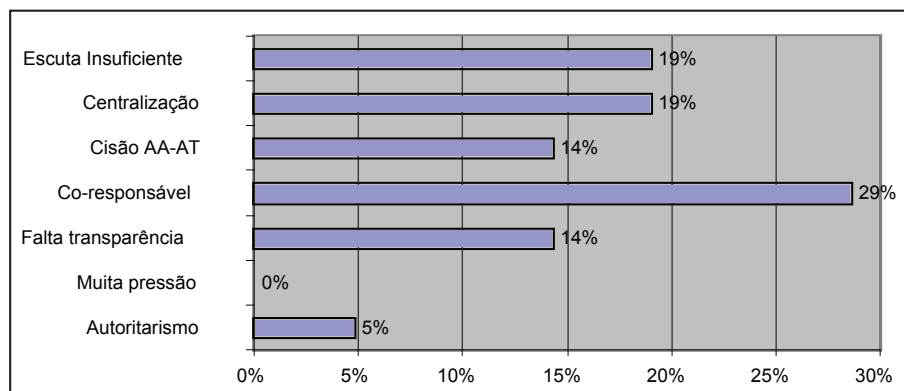


Figura 2. Dados relativos à alternativa SIM (S), obtidos no (QFC) nas diversas categorias

Considerando-se apenas a alternativa SIM com 21 respostas, a categoria que mais se revelou no conteúdo das respostas como necessitando melhorar foi Co-Responsabilidade, tendo sido identificada em seis (29%) do total de SIM, seguida por Centralização: quatro (19%) e Escuta Insuficiente: quatro (19%). Falta de Transparência e Cisão, tiveram três respostas (14%). Ou seja, com base numa visão sistêmica, conclui-se que as características do relacionamento entre as diretorias refletiam-se no relacionamento entre os funcionários.

A situação conflituosa minava o desenvolvimento de habilidades que possibilitam a percepção da participação das pessoas no resultado de um processo, seja ele positivo ou negativo. Autoritarismo apareceu em apenas uma resposta (5%). Os que responderam SIM, não apontaram a subcategoria Muita Pressão. Percebe-se, portanto, que o estilo de liderança, e tampouco o volume de trabalho, para este grupo, não

refletiam significativamente na equipe, e sim, muito mais o conflito entre as diretorias.

Na alternativa NÃO (N), com um total de 20 respostas, a Cisão AA-AT foi a mais identificada com sete respostas (35%), seguida por Autoritarismo com seis respostas (30%) e Escuta Insuficiente com quatro (20%) das respostas. As subcategorias Muita pressão, Co-Responsabilidade, Falta de Transparência e Centralização, não apresentaram valores significativos, com 0, 2 (10%), 1 (5%) e 0, respectivamente. A cisão entre as diretorias era fortemente percebida também na equipe, que apresentava o mesmo tipo de competição apresentada entre as diretorias, dificultando dessa forma, a sinergia grupal e o foco num mesmo objetivo organizacional e de negócios.

Quanto às justificativas específicas relacionadas às respostas que não identificaram alterações após a mediação (respostas NÃO), observa-se que es-

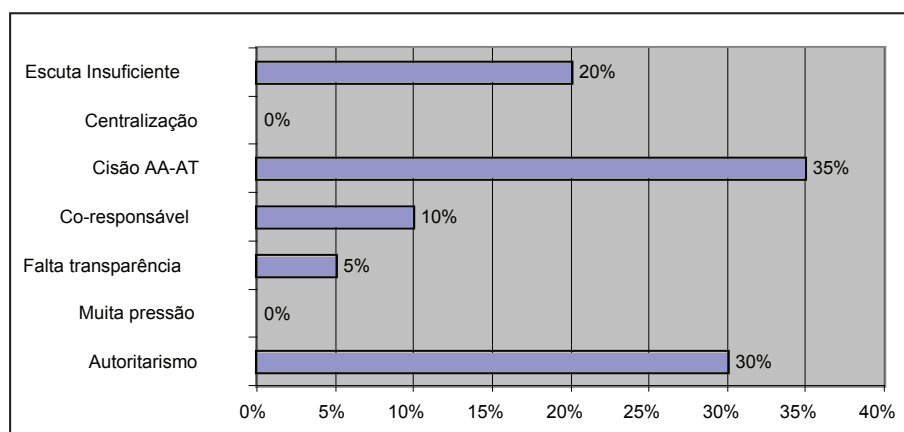


Figura 3. Dados relativos à alternativa NÃO (N), obtidos no (QFC) nas diversas categorias

tas respostas assinalaram em sua totalidade a não percepção de mudança. Contudo consideraram que essa não alteração foi devida à necessidade de caminhos a serem percorridos e ainda melhorados, o que indica conscientização do problema e indicação de entraves à fluência de comunicação.

A figura ilustra que a Cisão AA-AT aparece em 35% do total das respostas. O Autoritarismo também aparece fortemente com 30% das respostas e, em seguida, a Escuta Insuficiente com 20%. Não se identificam aqui Centralização e Muita Pressão. A Co-Responsabilidade é apontada em 10% das respostas nesta categoria e a Falta de Transparência em 5%. Identifica-se, através da percepção de cisão entre as áreas administrativa e técnica, que o conflito entre as diretorias é significativamente refletido no funcionamento deste grupo. Seus membros expressam desconforto pela sensação de autoritarismo, o que pode estar gerando o jogo da culpa entre eles e enfraquecendo o sendo de responsabilidade na busca de soluções, fato identificado na categoria Co-Responsabilidade apontada por 10% dos participantes. Percebe-se que este grupo é atingido pelo conflito entre as diretorias, e pode estar esperando que a solução desta situação seja, talvez, a única solução para uma melhor interação na equipe, sem se conscientizar de que é parte do todo e que pode se envolver na busca de

novas soluções. No entanto, manifesta insatisfação expressando que não é ouvido, o que pode estar acontecendo devido ao autoritarismo na diretoria. A empresa pode estar impedindo a possibilidade de trabalho conjunto, que poderia ser alcançado através do incentivo à criatividade e proatividade de seus funcionários.

Dentre as respostas na categoria NÃO SEI, a categoria mais revelada foi Falta de Transparência com cinco (29%) no total de respostas NÃO SEI Cisão AA-AT e Centralização são identificadas em três (18%) respostas cada uma. Autoritarismo, Muita Pressão, Co-Responsabilidade e Escuta Insuficiente, receberam 1 (6%), 2 (12%), 2 (12%) e 1 (6%), respectivamente. Quanto às justificativas específicas relacionadas às respostas que identificaram incerteza na percepção de alterações após a mediação (respostas NÃO SEI), observa-se que estas respostas, apesar de não assinalarem percepção clara de alterações na fluência da comunicação, após a mediação, indicam caminhos a serem melhorados, o que indica conscientização do problema e indicação de entraves.

A figura quatro ilustra o resultado da categoria NÃO SEI, em que a Falta de Transparência aparece em 29% do total das respostas. A Centralização e a Cisão AA-AT aparecem, cada uma, em 18% das respostas e, em seguida, a Co-Responsabilidade e

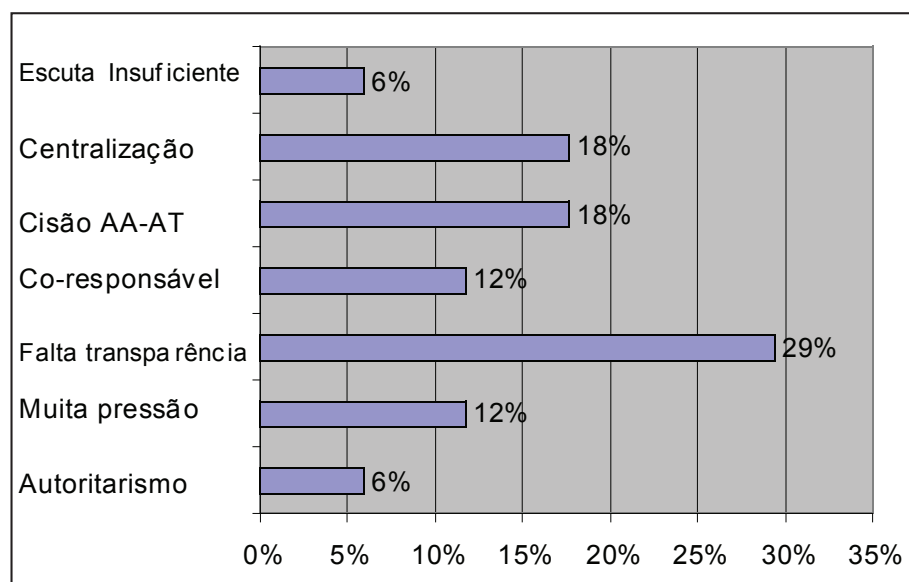


Figura 4. Dados relativos à alternativa NÃO SEI (NS), obtidos no (QFC) nas diversas categorias

Muita Pressão com 12% cada uma. O Autoritarismo e a Escuta Insuficiente aparecem, cada um, em 6% das respostas. A percepção de que não têm claro se houve alterações positivas na afetividade e fluência de comunicação empresarial, coincide com a percepção, em sua maioria, de Falta de Transparência. Deduz-se deste resultado que a confiança, neste grupo, está abalada e que, portanto, a comunicação precisa ainda se tornar mais clara e objetiva em quaisquer ações que a empresa venha a sugerir.

Observou-se na mediação a transformação qualitativa do relacionamento pessoal entre ambas, o qual passou da amizade pessoal para um relacionamento profissional, de negócios, com respeito mútuo, através da compreensão de direitos, deveres, possibilidades e limitações de cada uma. Onde antes se observavam reações automáticas, carregadas de emoções primárias, como raiva e medo, que alteravam a percepção da empresa de forma sistêmica, pressionando ambas para o foco do conflito entre elas, passou-se a observar uma relação mais saudável, com relativa escuta mútua, sem desmerecimento de uma pela outra e, dessa maneira, desenvolvendo a afetividade, com transposição de um enfoque pessoal para o profissional. A mediação possibilitou que as partes passassem a manifestar emoções, com considerações conscientes em relação aos sentimentos da outra parte, e a fazer reflexões sobre a situação como um todo, e sobre as consequências para si e para os outros, em seu meio ambiente de trabalho.

Com base nesta visão integrada, as partes mediadas, 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.

Ao final do processo, percebiam-se comportamentos de cooperação de uma parte para com a outra, e de cada uma para com suas respectivas equipes e para com a equipe da outra. Portanto, melhorando a comunicação intra e intergrupal, deu-se início a uma nova fase de reestruturação organizacional e pessoal. Buscou-se, também, tornar bem claro o caráter de autonomia da empresa face à resolução de seus problemas, de maneira que

não fosse criado um vínculo de dependência com o mediador. Observou-se também que o relacionamento havia sido transformado de uma amizade pessoal para um relacionamento de negócios e profissional.

As duas se conscientizaram sobre a necessidade de busca de um apoio psicoterapêutico, a fim de que pudessem rever o autoconceito e a auto-estima.

Para que esse resultado pudesse ser atingido, como foi descrito, optou-se por quatro técnicas de mediação: a Tradicional de Harvard (Ury, 2000) que enfoca as técnicas de negociação, técnicas que facilitam a composição de interesses entre ambas as partes; a Transformativa (Bush & Folger, 1994) em que há enfoque maior com a transformação do relacionamento e da percepção para processos mais positivos; a Narrativo-Circular (Cobb, 1995; Suares, 1996) para que as partes pudessem tomar contato com os seus conteúdos internos através da verbalização, e também através desta pudessem ampliar a compreensão do sentimento do outro, e, finalmente, a Facilitação (Griffith; Fuller; Northcraft, 1998; Hunter, Bailey & Taylor, 1998; Kwok et al., 2000), ao se trabalhar com as equipes de cada uma, quando houve facilitação das manifestações de cada um, bem como de suas impressões. Todas as técnicas foram utilizadas de forma contextual e dinâmica, dependendo do que o mediador percebesse. Ou seja, com base na visão sistêmica, as partes mediadas, ao reorganizarem suas percepções, ampliando o contexto e a visão do conflito, iam manifestando comportamentos, interesses e interpretações de formas diferentes, que eram organizadas e trabalhadas pelo mediador sistemicamente com foco no indivíduo, na relação ou no objeto negociado.

Observou-se, portanto, que as alterações positivas verificadas através de análise qualitativa a respeito da comunicação empresarial e afetividade na equipe, durante as Etapas Deste Estudo (Contatos Iniciais, Pré-Mediação, Mediação Com Facilitação Grupal), foram não apenas confirmadas, mas também mensuradas e especificadas através do Questionário de Fluência de Comunicação (QFC).

Durante a devolutiva à equipe sobre este estudo, 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 inter-relacionamentos corporativos construtivos e geradores de resultados positivos, tanto nos aspectos financeiros como nos de relacionamento humano.

Considerações Finais

O fato de a mediação ter se refletido de forma positiva na colaboração do grupo, foi identificado pelos depoimentos das partes mediadas, que demonstraram uma progressiva evolução no inter-relacionamento, de maneira a se deslocarem do conflito interpessoal e iniciarem a co-construção de um novo modelo de relacionamento. Essa transformação foi iniciada a partir da percepção de co-responsabilidade no processo conflituoso e ampliada para um relacionamento profissional que possibilitasse levar em consideração os reflexos dos comportamentos de ambas as partes nas interações afetivas dos membros de suas equipes. Ou seja, a conscientização na pré-mediação, o trabalho durante a mediação, a facilitação no grupo e a confirmação dos resultados no questionário de fluência de comunicação (QFC), apresentaram reflexos no todo sistêmico da empresa, na comunicação e afetividade entre os funcionários que se aproximaram entre si e da diretoria. De forma complementar, passou-se a observar a preocupação, por parte da diretoria, com a sustentação da auto motivação da equipe e com a melhoria no envolvimento e comprometimento por parte de todos com as metas e objetivos empresariais.

A integração das técnicas em sua trajetória processual foi motivo de preocupação da mediação, uma vez que esta, com base na visão sistêmica, deve ter uma unidade dinâmica. Cada uma das técnicas de mediação empregadas, com sua forma específica, contribuiu para levar adiante o processo, durante os encontros que foram feitos no escritório do mediador, considerado um ambiente neutro para ambas as partes.

Foi feita pelo mediador, neste estudo, a leitura global dos mediados, com foco na diretoria, considerando suas opiniões, valores, crenças, expectativas, emoções e sentimentos expressos. Em sua trajetória, esse trabalho foi se configurando com

maior flexibilidade, ampliação das percepções, da compreensão mútua e da co-responsabilidade. Essa abertura deu-se com base na história passada, cuja memória trazia o contexto onde o conflito foi originado, ou seja, na empresa, que passou a valer-se de sua historicidade para ampliar sua interatividade e sua capacidade de autoregulação dinâmica.

Tendo em vista que os objetivos deste estudo foram a identificação dos reflexos da mediação na fluência da interação humana e na afetividade empresarial, os resultados obtidos através das observações iniciais, da pré-mediação, mediação e das análises do Questionário de Fluência de Comunicação (QFC), puderam comprovar que os mesmos foram atingidos, sendo que 51% dos funcionários perceberam alterações positivas na comunicação e nas interações na empresa como um todo, podendo-se concluir que a mediação, uma abordagem alternativa de resolução de conflitos, trouxe resultados positivos ao meio organizacional.

Ao isolar as categorias Cisão AA-AT, Centralização, Autoritarismo, foi possível identificar a necessidade de desenvolvimento de competências de liderança e gestão de pessoas, no que diz respeito à percepção de suporte, de compartilhar os mesmos objetivos, ao sentimento de pertencimento, delegação e à habilidade de ouvir.

Antes da criação e aplicação do questionário (QFC), já se observava claramente os bons resultados do trabalho de mediação, através do comportamento cooperativo, mais profissional, de ambas as diretoras, de uma para com a outra. Reflexos positivos também eram já observados na gestão das equipes de coordenadores técnicos e funcionários administrativos. Ao perceberem o conflito minimizado e a comunicação mais fluída na diretoria, esses funcionários sentiram-se mais confiantes para se exporem e fazerem sugestões referentes às suas atividades e responsabilidades. Minimizaram os seus medos, fortalecendo sua autoconfiança para se colocarem perante ambas as diretoras, com mais liberdade e assertividade. A confiança entre os membros nas equipes também melhorou, com busca de solução para problemas através da cooperação.

Deve se considerar a possibilidade de que alguns participantes, além dos membros da diretoria,

nessa empresa, não demonstram apresentar auto-estima adequada, aspecto revelado pela incapacidade de compartilhar, de receber e dar feedback, mesmo quando vistos como negativos, e de não confiar no outro ao não delegar tarefas que estejam ao alcance de suas habilidades.

Os resultados neste estudo vieram ao encontro das expectativas da empresa pesquisada, cuja visão, divulgada internamente em seu ambiente de trabalho e em sua página na Internet, vem a ser: “Ter um ambiente saudável e estar entre as melhores empresas para se trabalhar”.

Reiterando a necessidade de acompanhamento, observou-se, na ocasião, em caráter privado, a importância de que alguns funcionários e a diretoria se submetam a um trabalho psicológico para melhor auto-conhecimento. Foi percebido que o auto-conceito e auto-estima destes não estavam adequados, o que poderia vir a se constituir em um fator de risco, levando a uma recaída no processo conflituoso. Além da busca de apoio individual, foi sinalizada à empresa como um todo, a necessidade de se acompanhar as equipes através de treinamentos, aconselhamentos periódicos ou coaching, para flexibilizar comportamentos que haviam se manifestado durante o processo conflituoso, e que haviam sido desconstruídos durante a mediação e substituídos por padrões comportamentais interativos e saudáveis. Esse acompanhamento posterior teria, contudo, a finalidade de assegurar e ampliar um movimento já instalado pela mediação, no sentido de conscientizar a empresa de seu caráter sistêmico e auto-regulador.

Dada a complexidade e relevância do estudo para a saúde empresarial, com suas ramificações e implicações para a sociedade em geral, recomenda-se que pesquisas sejam realizadas em empresas de diferentes realidades e segmentos. A prática da mediação é re-

cente no Brasil, principalmente no meio corporativo e, por essa razão, há muito que se observar e identificar com a aplicação de suas técnicas.

Resumo

A partir de conflito interpessoal entre gestores de empresa de médio porte, realiza estudo de caso com o objetivo de investigar os reflexos da mediação na fluência de comunicação e na afetividade dentro da empresa, enfocando 19 participantes, em três níveis: diretoria, equipe da diretoria e coordenadores. Tem como sustentação teórica as abordagens de mediação: Tradicional de Harvard; Transformativa; Narrativo-Circular e Facilitação, delineadas a partir do modelo dos sistemas dinâmicos da Teoria da Complexidade. Após caracterização inicial da empresa, utiliza-se de técnicas de pré-mediação, mediação e facilitação em grupo, para uma análise qualitativa. Com preocupação sobre a racionalidade dos resultados da mediação, compõe-se questionário sobre fluência de comunicação e afetividade na empresa, QFC. Os resultados do questionário comprovam os da análise da mediação, sendo que 51% dos funcionários assinalam alterações positivas na comunicação e na afetividade na empresa como um todo. Os pontos nevrálgicos, apontados pelos participantes como reformulados na mediação referem-se a: Autoritarismo; Muita Pressão; Falta de Transparência; Co-Responsabilidade; Cisão Área Administrativa-Área Técnica (AA-AT); Centralização; Escuta Insuficiente. Os dados indicam uma abertura sistêmica na tomada de consciência dos conflitos, associada a maior responsabilidade conjunta em tentar resolvê-los, através do gerenciamento integrado e dinâmico de competências individuais, intra e intergrupais na empresa.

REFERÊNCIAS

- Bush, R. B. & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Calcaterra, R. A. (2002). *Mediación estratégica*. Barcelona: Gedisa.
- Cobb, S. (1995). Una perspectiva narrativa de la mediación. Hacia la materialización de la metáfora de “Narración-de-Historias”. Material bibliográfico del curso “Negociación y resolución de conflictos”, Universidad de California, Santa Bárbara.
- Frost, P. (2002). *Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Geick, J. (1989). *Caos – A criação de uma nova ciência*. (Tradução de Waltensir Dutra). Rio de Janeiro: Campus.
- Lang, P. (1999). Padrões, conexões e mudança: co-criação de aprendizagem para a mudança na vida organizacional pelo processo de instrução. In: Schnitman, D. F., Littlejohn, S. (Orgs.) *Novos Paradigmas em Mediação*. Porto Alegre, RS: Artmed, 359-366.
- Marino, E. (1998). *Manual de avaliação de projetos sociais – Uma ferramenta para a aprendizagem e desenvolvimento de sua organização*. São Paulo: Instituto Ayrton Senna.
- Moore, C. W. (1998). *O Processo de Mediação – Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos*, 2ª ed. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Nugent, P. S. (2002). Managing Conflict: Third-party. Interventions for Managers, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 139–154.
- Oliveira, V. B. (1998). *O Símbolo e o Brinquedo*. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes.
- Oliveira, V. B. e Fischer, M. C. (2000). Processos Simbólicos na auto-organização dos sistemas históricos. In: *Tecnologia em (Re) Habilitação Cognitiva 2000 – A dinâmica clínica – teoria – pesquisa*. São Paulo: Centro Universitário São Camilo.
- Pearce, W. B e Pearce, K. (1999). “Tornando-se público”: trabalhando sistematicamente em contextos públicos. In: Schnitman, D. F. & Littlejohn, S. (orgs.) *Novos Paradigmas em Mediação* (pp. 275-295). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Ross, W. H. & Conlon, D.E. (2000). Hybrid forms of third-party dispute resolution: theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 25 (2), 416-427.
- Senge, P. M. (2004). *A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende*. 17ª ed. São Paulo: Best Seller.
- Schnitman, D. F. e Littlejohn, S. (1999). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Shafir, E. & Tversky, A. (1992). Thinking through uncertainty: nonconsequential reasoning and choice. *Cognitive Psychology*, 24, 449-474
- Suares, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Ury, W. (2000). *Chegando à paz – resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia-a-dia*, São Paulo: Campus.
- Vasconcellos, M. J. E. (2003). *Pensamento sistêmico – O novo paradigma da ciência*, 3ª ed. São Paulo: Papirus.
- Wheeler, M. A. (2002). *Presence of Mind*. Boston, USA: Harvard Bussiness School.

Fecha de recepción: agosto de 2006

Fecha de aceptación: agosto de 2007