

# Mediação: Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional

Cíntia Carvalho<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo teve como principais objetivos identificar a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais e apresentar uma orientação paradigmática alternativa aos líderes organizacionais na condução destes processos. Além disso, teve o intuito de propor pontos de reflexão sobre a prática da mediação, para que seja possível a superação do clássico esquema adversarial - ainda adotado pela maioria dos dirigentes - e a visualização de um sistema mais cooperativo, que contemple a complexidade da realidade social e organizacional. Evidencia-se uma função que transcende a administrativa e abrange uma dimensão onde exige-se profissionais capacitados e orientados para exercerem o papel de mediadores organizacionais, o que implica numa consciência voltada à concepção sistêmica de mediação no gerenciamento de disputas organizacionais, onde o mediador atua como facilitador dos processos de identificação, discussão e resolução das questões divergentes, promovendo o diálogo e a participação na sua plenitude e transformando condições destrutivas em construtivas.

Palavras-chave: Mediação. Crise. Negociação. Organização. Públicos

## ABSTRACT

The present study it had as main objectives to identify to the systemic perspective of mediation in the management of conflicts and organizational crisis and to present an alternative paradigmatic orientation to the organizational leaders in the conduction of these processes. Moreover, it had intention to consider reflection points on the practical one of the mediation so that it is possible the overcoming of the classic adversarial project - still adopted for the majority of the controllers - and the visualization of a more cooperative system, that contemplates the complexity of the social and organizational reality. A function is proven that exceeds the administrative one and encloses a dimension where it is demanded professional able and guided to exert the paper of organizational mediators, what it implies in a conscience come back to the systemic conception of

mediation in the management of organizational disputes, where the mediator acts as facilitator of the processes of identification, quarrel and resolution of the divergent questions, promoting the dialogue and the participation in its fullness and transforming destructive conditions into constructive.

Keywords: Mediation. Crisis. Negotiation. Organization. Publics.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho caracteriza-se como exploratório e tem por objetivos: apresentar uma orientação paradigmática diferenciada a gestores organizacionais na condução de processos de conflitos e crises organizacionais; identificar a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais e propor pontos de reflexão sobre a prática da mediação organizacional. Segundo Gil (1999, p. 43), a finalidade das pesquisas exploratórias está em "(...) desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso."

O estudo é oriundo da pesquisa desenvolvida na tese de doutorado intitulada Relações Públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais, defendida em Agosto/2004, pela autora deste artigo, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS.

Nesse sentido, a discussão proposta envolve a identificação e análise das necessidades e valores envolvidos em adversidades no âmbito organizacional. A escolha do tema é resultado de particulares questionamentos sobre a convivência das organizações com as mudanças, incertezas, conflitos e diversidades. Aspira-se à análise da realidade sob o foco não

<sup>1</sup> Doutora e Mestre em Comunicação Social pela PUCRS, professora e coordenadora do Pós-Graduação Gestão Estratégica de Marketing-Ênfase Administração de Vendas do Centro Universitário Feevale. E-mail: cicarp@terra.com.br.

exclusivamente na resultante econômico-financeira buscada pela maioria das organizações, mas também, e principalmente, na sua perpetuação no tempo, perseguindo-se a idéia de que é preciso superar a visão mecanicista de gerenciamento de crises e conflitos, por um processo de mediação mais dinâmico e flexível, que permita uma concepção de que esta situação também pode proporcionar o crescimento e a construção de relações interpessoais mais produtivas.

Uma imagem favorável é algo difícil de ser conquistada, sendo ainda mais difícil de manter e fácil de perder. Pode-se trabalhar muito tempo na construção de uma imagem e em sua conservação, mas, em poucas horas, pode-se colocar tudo a perder. Fazendo-se uso das imagens de áreas e setores fundamentais da economia, percebe-se que centenas de produtos e serviços estão sendo corroídos em sua identidade e significação, por conta de situações de deterioração geral da qualidade, mas, possivelmente, também pela razão dos seus fabricantes ou dirigentes relaxarem em suas políticas de comunicação.

Na tentativa de entender e satisfazer as demandas específicas de seus públicos, constantemente líderes organizacionais preocupam-se com o nível de legitimidade atribuído à sua organização. A legitimação, neste caso, é tida como

(...) ato de colocar bons argumentos, para que a decisão seja caracterizada como um direito de quem decide e justo para as partes envolvidas. A legitimação serve para mostrar como e porque a organização está aparelhada para exercer seu poder de tal modo que sejam providenciados os valores que tornem uma sociedade reconhecível (FREITAG, 1994, p.59-60).

Quando a legitimidade é contextualizada como a interação entre a estratégia organizacional e as expectativas dos stakeholders<sup>2</sup>, o gerenciamento desta, pode ser visto como um processo dialógico e não como uma atividade monológica da organização.

Uma visão dialógica sobre o gerenciamento da legitimidade organizacional requer uma comunicação contínua entre a organização e seus stakeholders, sem transmissão unilateral de informações. Este processo envolve comunicações estratégicas direcionadas a segmentos diferenciados, e encoraja a participação efetiva de stakeholders no comportamento organizacional. Envolve o entendimento de que a legitimidade não é algo que possa ser reivindicado pelas organizações; ao contrário, é algo que lhes é outorgado.

Nesta visão, a legitimidade é a percepção do stakeholder que uma organização é boa e que tem o direito de continuar desenvolvendo suas atividades; um direito concedido à organização por este grupo. A

legitimidade é administrada com sucesso quando as ações organizacionais são percebidas como sendo consistentes com as expectativas dos stakeholders.

## 1 COMUNICAÇÃO MONOLÓGICA E COMUNICAÇÃO DIALÓGICA

Nesta abordagem é possível identificar duas visões alternativas de comunicação que têm sido predominantes: a visão de transmissão e a visão de ritual. A visão de transmissão é a noção de que comunicação é uma atividade linear, sugerindo um receptor passivo. A visão de ritual, ao contrário, é a noção de comunicação como um processo de duas vias, sugerindo um receptor ativo envolvido na criação de significado compartilhado.

As visões de comunicação de transmissão e de ritual também podem ser reconhecidas como comunicação monológica e dialógica, onde a transmissão é igual ao monólogo, e a ritual é igual ao diálogo. Ainda nesta perspectiva, uma pessoa empregando um monólogo procura comandar, coagir, manipular, conquistar, deslumbrar, enganar, ou explorar. O feedback do público é usado somente para promover o propósito do comunicador.

A comunicação dialógica, por outro lado, é caracterizada por uma relação na qual ambas as partes têm preocupação genuína uma pela outra, ao invés de simplesmente procurar preencher suas próprias necessidades. A diferença principal entre a visão monológica/transmissão de comunicação e a visão dialógica/ritualística de comunicação é que a primeira, trata os receptores como um meio para alcançar um fim, enquanto a segunda, trata os receptores como um fim em si mesmos.

A visão dialógica/ritualística de comunicação enfatiza a interdependência entre as organizações e os stakeholders, e é uma perspectiva mais ética para o comportamento de comunicação. O gerenciamento da legitimidade é um processo contínuo que envolve ganhar, manter e, em alguns casos, recuperar a legitimidade da organização.

Estas circunstâncias advêm da heterogeneidade dos stakeholders, pois, por serem variados e mutantes, alcançar a satisfação deles é, no mínimo, desafiador. Esta complexidade viva impulsiona as organizações a munirem-se de instrumentos, estratégias e profissionais capacitados para cumprirem com estes desafios.

Não se pode desconsiderar, nestas circunstâncias, que as organizações são sistemas complexos e altamente dinâmicos que mantêm amplo espectro de públicos, configurando, assim, um círculo de relações, processos e transações diversificados.

Para acompanhar este ritmo, as estruturas organizacionais precisam ser pró-ativas, antecipando-se às exigências dos stakeholders e desvios ambientais

<sup>2</sup> Compreendidos como "públicos de influência".

que possam causar dúvidas acerca de sua credibilidade, criar boa vontade e apoio, além de preservar as bases responsáveis pela ascensão da legitimidade. Esta necessidade de legitimar-se é, então, justificada pela influência exercida pelos grupos de interesse sobre as metas organizacionais.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO EM RELAÇÕES DIVERGENTES

Os interesses de determinados agentes de influência podem, quase sempre, interferir na tomada de decisões organizacionais. Nesse sentido, a informação, a competência, a negociação e a mediação passam a ser dimensões relevantes na gestão da comunicação organizacional.

Nesta perspectiva, a gestão estratégica da comunicação e das relações interacionais se apresenta como uma ação necessária de assessoramento ao staff administrativo na tomada de decisões e no controle de uma organização.

A comunicação pensada de forma estratégica, no sentido de esboçar e implementar programas de mediação entre interesses sociais, políticos e econômicos, capazes de influenciar o crescimento e a sobrevivência da organização, procura estabelecer processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral, por seu papel decisivo neste cenário. Esse processo é vital para uma organização, porque ninguém pode gerar sozinho informações para administrar, prevenir ou evitar uma crise.

Qualquer processo de tomada de decisão que envolva relacionamento interpessoal, grupos de influência que tratam de interesses da comunidade, responde pela iminência de situações conflitantes. Existem conflitos e crises porque existem diferenças em vários níveis. O desafio é encontrar os mecanismos que facilitem uma resolução democrática e não autoritária dos mesmos.

Quando se estabelecem relações divergentes que podem constituir-se como crises - as partes envolvidas tendem a obstacularizar e a contribuir para que fracasse toda a forma de vinculação. Emergem sentimentos de suspeita e desprezo, caracterizando motivações agressivamente competitivas e despertando a desconfiança. Consolida-se, a partir destas sensações, uma relação movida pela falta de legitimidade outorgada ao outro.

Este fenômeno pode ser observado, por exemplo, quando uma empresa adota um discurso não condizente com a prática desempenhada. No momento em que os clientes reconhecerem esta discrepância, um clima de insatisfação, revolta e descrédito se instaura.

A validade de um mapeamento de crises encontra-se na reflexão sobre o fato de que todas as ações e movimentos organizacionais desencadeiam uma série de conseqüências na interface com todos os

públicos. Assim, perceber e compreender estas bases complexas de relacionamentos requer tratamento diferenciado e especializado, com o intuito de lograr desastrosas conseqüências à credibilidade corporativa.

Uma empresa que investe na criação e manutenção do seu conceito corporativo sabe que o diferencial competitivo está no grau de credibilidade que consegue suscitar na opinião pública. Essa credibilidade, por sua vez, não se traduz por ações esparsas de reconhecimento dos públicos organizacionais, mas por uma interface contínua que realmente leve em consideração as expectativas, as demandas e os focos de insatisfação desses grupos (LUCAS, 2002, p.21).

Não há o que não seja percebido e imediatamente reportado a todo mundo sem exclusividade de público: a queda de um avião ou um satélite, morte de uma celebridade, a descoberta de um escândalo. Elucidando esta consideração, o atentado ao WTC (World Trade Center) pode indicar que, ao mesmo tempo em que se recebiam imagens das torres desabando, já se escutavam opiniões de analistas interpretando o acontecido à luz de suas ideologias e interesses.

Nota-se que os acontecimentos são informados quase no mesmo instante do ocorrido (quando não em tempo real). Verifica-se, assim, que houve um enorme crescimento na importância e no raio de influência dos formadores de opinião, evidenciando-se, também, um alargamento nas manifestações de opinião, na conscientização e na conquista de novos direitos: trabalhistas, do consumidor, das minorias, entre outros.

As crises causam efeitos transitórios ou permanentes e sobre estes atuam os mecanismos internos de regulação, para devolver seus valores normais às variáveis críticas que foram afetadas. Evidenciam a fragilidade a que está sujeita a empresa. Usuária e beneficiária de uma tecnologia cada vez mais potente, a corporação insere-se em complexos sistemas. Uma falha nesses sistemas pode alcançar proporções catastróficas ao expor os limites do homem em controlar e entender suas próprias criações.

As organizações, por uma questão de sobrevivência, deveriam se preparar melhor para evitar situações adversas por muito tempo, trabalhando-as construtivamente. A diferença de outros acontecimentos é que a crise não é dedutivamente repetitiva, mas sim singular e única, não se pode prever; implica uma debilitação dos mecanismos de controle, havendo perda transitória de estabilidade, pela incapacidade relativa dos controles para manter as condições anteriores.

### 3 A PRÁTICA DA MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na prática organizacional, o reconhecimento da existência de constantes divergências requer que se assumam uma posição de neutralidade ativa para lidar com estas questões. Para facilitar este processo divergente, uma terceira pessoa pode assumir o papel de mediadora, com atributos que perpassam a capacidade da imparcialidade e habilidades para auxiliar as partes em disputa na identificação dos interesses e posições, na articulação das principais questões envolvidas e na solução, de forma criativa e aceitável mutuamente.

O ato de mediação baseia-se, principalmente, nos interesses, não somente nas posições. Inicia-se, então, a partir da identificação dos interesses de cada parte: as preocupações, as necessidades, os temores e os desejos subjacentes e motivadores das posições encontradas. Logo, exploram-se as diferentes opções para satisfazer esses interesses. A meta é chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes, de maneira eficaz e amistosa.

Esta solução pode produzir melhores resultados para ambas as partes em disputa. Com ela, economiza-se tempo e energia, porque são eliminadas as posições encontradas, e costuma levar as melhores relações de trabalho e a benefícios comuns no futuro.

Para exercitar este sistema de negociação ideal, é possível que se enfrentem alguns obstáculos para alcançar a cooperação: os céticos são rápidos em afirmar que tudo é fácil de dizer, mas difícil de fazer. Dizem que os princípios de solução conjunta de problemas são como as promessas conjugais de ajuda e fidelidade recíprocas: não há dúvida que produzem relações mais satisfatórias, mas são difíceis de cumprir no mundo real do estresse, das tensões, das tentações e das tempestades. No mundo real há obstáculos que habitualmente se encontram no caminho da solução conjunta de problemas. É muito difícil ver-se envolvido numa batalha emocional, tornar a cair na rotina de adotar posições inflexíveis ou deixar que uma parte tente enganar a outra.

O primeiro obstáculo está dentro de cada pessoa. Os seres honestos são máquinas de reação. Quando se está estressado e encontra-se um NÃO, a reação natural é a de pagar na mesma moeda. Isto costuma perpetuar o ciclo de ação e reação, em que ambas as partes acabam perdendo. Ou, por outro lado, poder-se-ia reagir cedendo impulsivamente apenas para encerrar a negociação e salvar as relações. Assim, acaba perdendo e, por ter demonstrado fraqueza, fica exposto à exploração dos outros. O problema enfrentado nas negociações não é somente o comportamento difícil da outra parte, mas a própria reação que, facilmente, poderia levar à perpetuação desse comportamento. O processo de mediação conduzido com credibilidade e comprometido com o sigilo, estimula e viabiliza a comunicação entre as partes.

O segundo obstáculo é o conjunto de emoções negativas da outra parte. Os ataques podem ser devidos à ira e à hostilidade. Suas posições inflexíveis podem esconder medo e falta de confiança. Convictos de que eles estão com a razão e de que o outro está errado, podem negar-se a escutar. Vendo o mundo como “devora ou será devorado”, podem justificar o fato de empregar táticas sujas. Muitas questões são resultados de problemas de comunicação, percepções e condutas inadequadas, tais como falta de respeito, de consideração, de nível cultural etc. O profissional mediador, sendo imparcial, pode ajudar as partes a resolverem estas questões, restabelecerem o respeito mútuo e as considerações necessárias, evitando futuros conflitos no relacionamento em questão empresarial, familiar, institucional, educacional, comercial, entre outros.

Na solução conjunta, as pessoas e a contraparte abordam e atacam o problema de maneira conjunta. O obstáculo no caminho é o comportamento posicional da outra parte: o hábito de entrincheirar-se numa posição e de tentar fazer com que ocorra cedência. Com frequência, esse tipo de pessoa não conhece outra maneira de negociar. Simplesmente emprega táticas convencionais de negociação aprendidas anteriormente. Segundo seu critério, a única alternativa para ela é ceder: e, certamente, não pensa em ceder.

Talvez o objetivo seja chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes, mas poderia acontecer que esse resultado não fosse do interesse da contraparte. Poder-se-ia não entender como isso beneficiaria o outro, embora os interesses deste fossem satisfeitos; talvez tenham medo de perder prestígio se voltarem atrás. E, se a idéia for sua, poderá ser rejeitada por esse simples motivo.

Finalmente, se a contraparte sentir que a negociação é uma questão de ganhar/perder, estará decidida a derrotá-lo. Talvez sejam guiados pelo preceito “O que é meu é meu, e o que é seu é negociável”. Se eles podem obter o que querem mediante jogos de poder, por que escolheriam cooperar?

Para superar o NÃO, é preciso vencer cada um destes cinco obstáculos para a cooperação: a sua reação e a emoção, a posição, o descontentamento e o poder deles. É fácil acreditar que as evasivas, os ataques e os truques são somente parte da natureza básica da contraparte, e que não se pode fazer quase nada para mudar esse comportamento. Mas, pode-se, isso sim, influenciar esse comportamento caso se consiga tratar com sucesso as motivações subjacentes.

### 4 UM NOVO PARADIGMA DE MEDIAÇÃO

Diante do cenário exposto, o mediador precisa estar atento, revendo seus recursos profissionais, tais como a atualização de seus conceitos, procedimentos, atitudes e relacionamentos, para que seja possível

responder de forma competente às expectativas individuais, organizacionais e sociais.

Esta condição origina-se da percepção de um desestabilizador clima vigente de embates rotineiros, entre os interesses organizacionais e dos stakeholders, situações estas passíveis de serem atenuadas, se conduzidas por profissionais competentes, inteligentes e habilidosos. Nestas situações de adversidades, é possível entender a necessidade de se ultrapassar o clássico esquema de mediação adversarial ainda visualizado pela maioria dos dirigentes e abordar um sistema mais cooperativo. Um novo paradigma profissional é apresentado, numa concepção sistêmica de mediação na resolução de disputas organizacionais, onde o mediador auxilia as partes a identificar, discutir e resolver as questões divergentes, transformando a condição destrutiva em construtiva.

As divergências estão relacionadas às condições que cercam o momento da tomada de decisões. Para isso, é preciso levar em conta a percepção da necessidade de decisão coletiva, a diversidade de objetivos e a diferença de percepção da realidade.

Falar nessa perspectiva, permite identificar uma necessidade de líderes organizacionais e profissionais especializados a possuírem como objeto de sua ação a busca de novas formas para o equilíbrio no ambiente organizacional; especialmente se este for apreciado como um “organismo vivo”, onde suas estruturas estão constantemente em movimento, influenciando e sendo influenciadas em todos os sentidos.

O profissional que experimenta o papel de mediador - reconhecendo sua posição e sendo identificado como parte da rede de interação, sujeito às mesmas influências e limitações do disputante e capacitante - permite que se percebam melhores padrões e a criação de formas mais hábeis ao contexto em evolução.

O tratamento da mediação pode ser entendido como um processo que valoriza as emergências originadas na comunicação, na reflexão e no discernimento, em situações de conflito ou crise. Esta prática busca transcender a maximização de ganhos para as partes envolvidas, a partir da identificação de suas necessidades individuais, para que, sob este enfoque, não surjam limitações pela ênfase em privilégios, não se desconsiderem os objetivos mais sutis e significativos. Rompe-se, assim, com uma abordagem em que os mediadores concentrando-se na realização de propostas e contrapropostas, durante a negociação, correm o risco de desconsiderarem os disputantes como sujeitos, agravando, desta forma, o conflito ou a crise existente.

Trata-se de lidar, constantemente, com uma Organização e Públicos. Sendo assim, o profissional deve preocupar-se com a organização e a direção que ela toma, sempre com referência aos interesses dos públicos. A meta principal desta atividade é a preocupação com o conflito no processo

de trocas entre a organização e os seus públicos.

Estabelecer a compreensão mútua pressupõe reorganizar e integrar experiências anteriores do indivíduo, originando, conseqüentemente, uma nova situação. A mutualidade estabelece premissas de que, tanto as pessoas que formam a organização, como as que compõem os públicos que esta organização se relaciona, devem possuir o mesmo significado dos fatos, o ato de compreender. Além disso, todos os envolvidos devem entender e aceitar o significado da ação dos outros, bem como integrá-los nas suas relações.

As ações ou decisões que se contemplam de forma ampla, envolvem objetivos, valores e outras inclinações pessoais que direcionam o indivíduo e são movidas por interesses com esse posicionamento. A informação também passa por um estágio de seleção antes de se agregar à estrutura intelectual da pessoa. O interesse, então, é um fator seletivo de informação, onde a percepção assume papel fundamental de filtro e se desdobra numa nova discussão acerca dos interesses pessoais e organizacionais.

Um líder organizacional eficaz, neste cenário, percebe o advento e mobiliza seus recursos, processos e estruturas, enfrentando e vencendo, muitas vezes, as exigências da nova situação e, por isso, sai dela mais forte do que entrou. Diante deste enfoque, é possível apresentar uma metodologia globalmente aceita para uma empresa encarar e ultrapassar uma crise institucional, pois baseia-se em algumas recomendações básicas, como as seguintes:

1. a empresa deve dispor de uma norma escrita de administração de crises: um documento formal, preferivelmente preparado com a participação dos vários setores da empresa, para assegurar o amplo envolvimento de todos;
2. essa norma deve conter as regras do processo de administração de crises, indicando também a constituição de comitês de crise no nível corporativo e em cada uma das instalações locais (nomes das pessoas, seus telefones profissionais, residenciais e celulares, endereços residenciais e demais indicações para sua rápida localização a qualquer momento);
3. também é importante que todos esses gestores estejam sempre preparados (técnica, organizacional e emocionalmente) para administrar crises, o que requer treinamento prático periódico da mesma forma como se faz costumeiramente nas empresas para que todos saibam escapar de um incêndio sem tumulto;
4. avaliação dos resultados dos treinamentos e do desempenho dos participantes e, se necessário, atualização da norma o que, em si, também constitui um reforço para a internalização da norma pelos executivos;
5. envolvimento de todas as áreas nos treinamentos, porque uma crise pode abranger várias delas simultaneamente.

Esses conceitos e sistemas, pacificamente aceitos, podem, muitas vezes, falhar porque as ações de administração de situações de crise são necessariamente planejadas e executadas não por computadores ou robôs, mas sim por pessoas, com todas as emoções, preocupações, temores, ímpetos e tensões que as caracterizam. Muitos são executivos empresariais cujo forte é a produção, as finanças, o marketing, ou o direito não necessariamente a administração de crises, sob intensa pressão psicológica e física e que, além de gerir a estratégia e executar as ações emergenciais que essa gestão demanda, precisam, ao mesmo tempo, continuar a tocar seu trabalho rotineiro.

Desta maneira, é necessário viabilizar um processo de preparo para que as pessoas envolvidas em adversidades empresariais tenham maiores e melhores possibilidades de solucioná-las, buscando reduzir o grau de despreparo do quadro funcional de uma empresa. Esse é o primeiro passo e o mais importante, porque constitui experiência prática e não a superficial leitura de um manual ou a passiva audiência a uma palestra para que os executivos de uma empresa possam avaliar, por experiência própria, não só pela razão, mas também pela emoção, sua efetiva capacitação, podendo então começar a construir uma estrutura organizacional psicológica e profissionalmente equipada para administrar com êxito as crises institucionais.

Tal proposta desperta para uma nova configuração dos processos de interação. Ela apresenta a possibilidade de estruturar uma interpretação que ultrapasse algumas instâncias paradigmáticas, acompanhando o percurso do desenvolvimento da sociedade e com vistas ao ajuste de atitudes, utilizando a comunicação como principal instrumento.

## 5 MEDIAÇÃO SISTÊMICA E A INTELIGÊNCIA PROFISSIONAL

As relações sociais e a comunicação pressupõem práticas sociais, regras, relações, direitos e responsabilidades, interação entre identidades individuais, as orientações paradigmáticas de sustentação e os valores culturais da própria organização e do contexto em que se insere.

Assenta-se, neste sentido, a contribuição para o desenvolvimento de uma inteligência profissional na organização, que possa ser desenvolvida a partir de ações que valorizem a análise dos principais conceitos que norteiam esta prática; uma reflexão sobre diferentes abordagens profissionais; a valorização do conhecimento dos próprios esquemas utilizados e a busca de um enfoque flexível, que permita respeitar a proposta filosófica e a política da organização, além de reflexões sobre a tendência das análises fragmentadas e interpretações solitárias da realidade para desenvolver mediações sistêmicas.

Inteligência essa que pode contribuir para lidar

com situações divergentes, de conflitos e crises entre os indivíduos, onde o mediador organizacional assumiria esta postura e conduziria o processo. Como tal, é preciso entender os oponentes como a si mesmo no momento de se tomar as devidas decisões. Neste particular, atribui-se o conceito de Inteligência Profissional voltada à reflexão sobre a ação e ao desenvolvimento capaz de gerar uma transformação na prática de mediação e tomada de decisões. Esta inteligência mede a capacidade de autoconhecimento, equilíbrio emocional e capacidade de relacionamento com o outro.

Nessa perspectiva inovadora, propõe-se a consolidação da comunicação como a possibilidade única de compreender e operar na construção, na reprodução e transformação de processos relacionais em diálogo.

Para que essa condição seja legitimada, os mediadores necessitam aprender a pensar nas disputas de forma sistêmica. Porém, esta trajetória encontra-se ainda em construção e, para que estes profissionais adotem uma orientação paradigmática mais satisfatória, sugere-se uma análise sobre:

- as conexões estabelecidas, pois o que está sendo criado acontece entre pessoas e não é feito apenas por elas, inexistindo um padrão único; assim, um argumento de um disputante é parte de um episódio, de relações e interações com outras pessoas;

- as afirmativas que incluem um vocabulário de direitos, deveres, obrigações, proibições, possibilidades, regras, dão forma e estrutura à realidade que está sendo criada, mas também constituem uma orientação de como se comportar ou reagir em cada caso;

- tudo que possui significado em uma mediação, é sempre entendido dentro de algum contexto ou conjunto destes; portanto, as regras podem variar de um lugar para outro, e um contexto pode ter alguma relação com outros. É importante perceber de que forma esses contextos se relacionam, reforçam e desconfirmam;

- um sistema de interações consiste em um conjunto de ações interligadas, e é pertinente observar como uma ação está ligada à outra;

- os eventos de um sistema são cíclicos; eles são reflexivos e refletem uns aos outros, de tal forma que, quando se assume um ponto de vista em relação a um sistema, provavelmente buscar-se-ão padrões causais simples, mas identificar-se-ão circuitos causais complexos e causalidade mútua.

Pode-se compreender que, a partir da perspectiva de comunicação e de mediação apresentadas, a responsabilidade do mediador é interagir com o disputante de uma forma que fomente as compreensões construtivas de si mesmo, do outro e da situação. As

compreensões construtivas de si mesmo e do outro são aquelas que criam posições de dignidade, respeito e autonomia para ambas as partes inseridas em um conflito ou numa crise. As compreensões construtivas da situação são as que levam em consideração, de forma realista, os recursos e as limitações das pessoas e circunstâncias materiais, ao passo que enfatizam o potencial de reações criativas e mudança positiva.

Estas abordagens baseiam-se em uma metáfora mais orgânica, na qual as pessoas são vistas como estando inseridas em uma ecologia de significado e ação. Nessa visão, tais ações contribuem para um processo de crescimento caracterizado como “co-evolucionário”. Atos específicos de comunicação cultivam determinados tipos de ação conjunta, que ajudam a criar nichos para certos tipos de relação que fomentam o desenvolvimento de certos tipos de caráter e moralidade, e assim por diante.

Esse processo não se desloca em uma única direção; ao contrário, o processo é reflexivo: cada ação é pré-configurada pelos contextos em que se encontra inserida, sendo, ao mesmo tempo, constituída pelos mesmos. Desta forma, tanto as compreensões já estabelecidas, quanto as novas possibilidades, encontram-se implicadas.

Para aqueles que trabalham com a mediação, a visão linear da comunicação está ligada ao objetivo de um acordo por escrito: um intercâmbio bem-sucedido de mensagens leva a uma maior compreensão que a um acordo. Nessa visão, as discordâncias contam como os produtos de um intercâmbio mal-sucedido; diferenças de opinião são obstáculos no caminho que levam a um acordo por escrito abrangente.

Na visão sistêmica sugerida, os mediadores a interpretar e reagiriam de forma diferente. Ao considerarem a recusa, por exemplo, de uma pessoa para retirar um mandado, eles teriam feito perguntas que os ajudariam a inserir a ação dentro de uma ecologia mais ampla de significado e ação.

Sob este enfoque, os conflitos e crises geradas no seio organizacional devem ser entendidos como possibilidades de transformação individual e social, suscitando o estabelecimento de relações de empatia com o outro e desenvolver, constantemente, suas habilidades e capacidades.

A aplicação desta perspectiva, podem-se apontar como principais vantagens:

- os desgastes emocionais são reduzidos porque não são estimuladas as contradições, procurando-se clarear as diferentes percepções dos envolvidos, sem que essas sejam desqualificadas. Nesta prática, as emoções são desenvolvidas no sentido de se promover um melhor diálogo entre as partes;

- a participação ativa dos envolvidos ajuda na discussão aberta de suas opiniões, sentimentos e emoções, criando, inclusive, condições de manutenção para boas relações sociais após a mediação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir destas indicações, é possível entender o princípio da dialógica construtiva do diálogo, que exige transformar o entendimento da dinâmica, que envolve trabalhar os impasses organizacionais e as exigências de formação e prática profissional. A idéia vigente é que uma troca habilidosa de mensagens reduzirá os mal-entendidos e discordâncias.

Desta maneira, é possível a proposição de que os mediadores organizacionais necessitam entender e promover a participação e o diálogo na sua plenitude, para que não impeçam o exercício da perspectiva sistêmica de mediação indicada como uma alternativa criativa e produtiva neste processo.

Esta dinâmica pode ser apresentada como uma orientação paradigmática transformacional, onde o enfoque é dado à capacitação, por meio do desenvolvimento da auto-valia, segurança, determinação e autonomia, espaço este preenchido por um mediador - que assuma uma atitude de escuta e de consideração com os sujeitos, atribuindo-lhes o poder e a responsabilidade pela tomada de decisão e auxiliando-os no esclarecimento das questões e na elaboração de questionamentos sobre as possíveis consequências das alternativas de solução propostas.

Uma consciência baseada neste tipo de orientação transforma a compreensão que o mediador tem da situação: as pessoas com divergências são vistas como em oposição, mas interdependentes de maneiras significativas e, talvez, despercebidas; sua adversidade é vista como um meio pelo qual buscam algumas de suas fortes convicções sobre si mesmo e sobre o outro, e suas palavras e ações são vistas como se contribuíssem para o padrão de conflito de formas poderosas, mas de forma alguma inevitáveis. Esse tipo de consciência abre todos os tipos de possibilidades de mudanças.

O reconhecimento dos disputantes de uma interdependência previamente despercebida ou pouco apreciada tem o potencial de transformar sua compreensão da situação, um do outro e das possibilidades de ação cooperativa. Os disputantes podem passar a ver que há mais de uma maneira de satisfazer as convicções, que têm sobre si mesmos, como pessoas. Os disputantes podem, ainda, passar a ver de que forma as ações indesejáveis do outro são, em grande parte, uma reação às suas próprias palavras e ações e, como resultado disso, podem ser encorajados a considerar formas alternativas de falar e agir.

Para que a mediação contribua de fato para o potencial transformativo das relações interpessoais, é importante oportunizar espaços para discussão e reflexão, para que os atores possam avaliar a qualidade de sua própria produção, pois a atuação do mediador baseada apenas em conhecimento construído no decorrer da experiência, sem um conhecimento aprofundado sobre a dinâmica dos processos de mediação, conflitos e crises e comunicação e suas implicações, pode gerar focos de desconfiança e

insatisfações em relação ao papel do profissional e ao destino dado às informações.

O mediador organizacional, assim, deve procurar, constantemente, posicionar-se como um gestor, com habilidades para facilitar as interações, estimulando o diálogo e o sentimento de obrigação e colaboração mútuas, além de tornar-se capaz de socializar a informação, envolvendo os indivíduos no processo organizacional.

Desvendar as dimensões de qualidade das relações e das informações que permeiam os processos comunicativos organizacionais, o conhecimento das necessidades e expectativas, do contexto sócio-econômico-político e cultural do cenário competitivo, das formas mais adequadas de mediação destas relações, são alguns elementos que poderão auxiliar no desenvolvimento de habilidades para solucionar impasses e construir uma imagem mais fortalecida de uma organização.

Iniciativas deste caráter permitirão a transformação do processo determinista vigente, para uma prática mais dinâmica e flexível, condizente com a visão sistêmica; o desenvolvimento de um pensamento que tenha presente noções do todo e partes, do uno e diverso, propiciando o entendimento das relações de poder e o despertar para uma complexidade que permita a criação e evolução dos processos de mediação organizacional.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOTAN, Carl. Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *The Journal of Business Communication*, n.34, p.188-202, 1997.

CARBONNEAU, Michel; HÉTU, Jean-Claude. Formação prática dos professores e nascimento de uma inteligência profissional. In: PERRENOUD, Philippe et al. *Formando professores profissionais: Quais estratégias? Quais competências?* Porto Alegre: ARTMED, 2001.

CARVALHO, Cíntia da Silva. *Relações Públicas: A busca de uma consciência prático-reflexiva*. Porto Alegre, 1999. [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, PUCRS].

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.

FISCHER, Roger; URY, William. *Principled negotiation at Camp David*. New York: Penguin Books, 1981.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização Uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa Maria (coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. P.15-27.

FREITAG, Barbara. *A Teoria Crítica ontem e hoje*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

LUCAS, Luciane. *Relações Públicas e Bancos de Dados: Novas configurações na interface empresa-cliente*. In: FREITAS, R e LUCAS, L. *Desafios contemporâneos em Comunicação*. São Paulo: Summus, 2002.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

POYARES, Walter. *Imagem pública Glória para uns, ruína para outros*. São Paulo: Globo, 1998.

SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen (orgs.). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SCHNITMAN, Dora. *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires: Granica, 2000.

SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional Un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós, 1990.

SENAC, Román Pérez; HERNÁNDEZ, Emilio Solórzano. *Relaciones públicas superiores: Una nueva pedagogía*. Lima: Universidad de San Martín de Porres, 1999.