

A PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS A PARTIR DE ELEMENTOS DA MEDIAÇÃO E DA ARBITRAGEM

THE PROPOSITION CONFLICTS' SOLUTION TOOLS BASE MEDIAÇÃO AND ARBITRAGEM'S ELEMENTS

ALEXANDRE SANTOS¹
MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER²
JOSÉ ESTEVÃO DOS SANTOS³

RESUMO: Este trabalho buscou abrir o precedente para a proposição de ferramentas para solução de conflitos nas organizações, de forma a suprimir a lacuna da falta de tais ferramentas. Pretende-se, principalmente, fazer refletir sobre a construção de ferramentas que possam desenvolver e utilizar positivamente um conflito, tendo como premissa que o tratamento do conflito pode determinar suas conseqüências. Possui um viés *utilitarista*, focado naqueles que possuem o poder de influenciar um grupo de pessoas, ou seja, os gerentes. A proposição de ferramentas para solução de conflitos no ambiente organizacional apóia-se em construtos da Mediação e da Arbitragem, ferramentas de solução de conflitos não-gerenciais que possuem o comum acordo e a celeridade como elementos de destaque. Entretanto, possuem características que não permitem sua plena aplicação no ambiente organizacional, o que torna necessário propor ferramentas de solução de conflitos que conjugue as qualidades das ferramentas supracitadas e que supere suas limitações, sob um olhar da psicologia social.

ABSTRACT: This work looked for to open the precedent for the proposition conflicts' solution tools in the organizations, in way to suppress the gap of the lack of many tools. It is intended to do to contemplate about the construction of tools that they can develop a positive conflict, tends as premise that the treatment's conflict can determine its consequences. This work has an inclination utilitarian, focused in those that have power to influence a people group, in other words, the managers. The proposition conflicts' solution tools based in the organizational atmosphere base Mediação and Arbitragem's elements, no-managerial conflicts' solution tools that have the common agreement and the velocity as prominence elements. However, they have others characteristics that don't allow your full application in the organizational atmosphere. This way, it is done necessary to propose conflicts'solution tools that conjugates their qualities and overcomes their limitations, with a social-psychology preview.

Palavras-chave: Mediação, Arbitragem, Conflitos gerentes/subordinados.

Key words: Mediação, Arbitragem, managers/workers conflicts.

Sumário: Introdução - 1 O Conflito - 2 Por que os Gerentes? - 3 A Mediação e a Arbitragem - 4 Mediar ou Arbitrar? Eis a Questão? - 5 A Base de um Ferramental - Últimas Considerações - Referências.

¹Estudante de mestrado em administração na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), graduado pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). mralexandresantos@gmail.com

²Professor da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e doutor pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). magnus@ufv.br

³Graduando em Psicologia na UNIPAC – Campus Vale do Aço. jestevao@uai.com.br

INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico parte da premissa de que a gestão de pessoas passa por dificuldades conceituais que refletem na prática organizacional. A conjugação das perspectivas de Vergara e Pinto (2001) com as de Tonelli e Caldas (2004) denota que as teorias – que também servem de base para técnicas e metodologias – não são adequadas à nossa realidade, portanto não satisfazem à nossa demanda. Estes autores, dentre outros como Ramos (1983), Bertero e Keinert (1994), Motta e Caldas (1997), Motta *et al* (2000) etc, relacionam tal fato à importação de base conceitual, sendo senso comum a inadequação e falta de efetividade das teorias adotadas. Desta forma, verifica-se sistemático subdesenvolvimento teórico e aplicado dessas teorias no Brasil, o que se traduz em resultados pouco efetivos e em uma pouca expressividade da própria área de Recursos Humanos (RH), que é relegada ao segundo plano nas organizações.

O quadro dos conflitos interpessoais dentro das organizações não é diferente – existem ferramentas eficazes para resolução de conflito interpessoais no Brasil? De fato, a literatura brasileira trata da questão do conflito organizacional, mas carece de uma perspectiva *utilitarista*, que proponha um ferramental que auxilie a administração dos conflitos, principalmente para aqueles que possuem o poder de influenciar um grupo de pessoas, ou seja, os gerentes.

Visto que o tratamento do conflito pode determinar a natureza de suas conseqüências, este ensaio se propõe a incitar uma reflexão sobre a possibilidade de ser criada uma técnica de administração de conflitos, fundamentada no sincretismo dos construtos da Mediação e da Arbitragem. Acredita-se que este tema possa iniciar a ponderação e o debate sobre a resolução de conflitos no âmbito organizacional, bem como suas respectivas perspectivas.

Nota-se, portanto, que este ensaio é um estudo de cunho exploratório, pois, de acordo com Gil (2007), há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o objeto de estudo. Embora o assunto “conflito” seja muito estudado, esse sofre influência da literatura importada e, conforme já mencionado, sua visão *utilitarista* é pouco explorada. Ademais, o uso das ferramentas de Mediação e de Arbitragem no contexto organizacional é recente. Poderá ser percebido, ao longo da leitura, um viés gerencialista – reforçado pela linguagem e pelas locuções construídas – intencionalmente adotadas, pois foca-se o campo empírico quando se propõe a discutir a inserção dos construtos das citadas ferramentas nas técnicas (ainda incipientes) de administração de conflitos. Contudo, faz-se necessário o casamento com o campo teórico. É sabido da distância que muitas das vezes os separa, mas ao discutir elementos da Mediação e da Arbitragem – ferramentas de natureza empírica – para gerenciamento de conflitos intraorganizacionais, inserimo-as no campo teórico, que, por sua vez, passa a ser o responsável pelos alicerces das reflexões – confirmação e refutamento. Desta forma, este trabalho apóia-se nos fundamentos de Karl Popper: inicia-se a discussão, aguardando-se as críticas.

Na primeira seção, discute-se sobre o conflito e suas implicações sobre a organização. A segunda seção busca inserir o gerente no contexto da discussão. A terceira parte apresenta as ferramentas de Mediação e de Arbitragem. A seção seqüente pretende discutir sobre a possibilidade da utilização de fundamentos dessas ferramentas como utensílios gerenciais. A quinta parte procura ilustrar o uso de construtos da Mediação e da Arbitragem como fundamentos de ferramentas para administração de conflitos interpessoais. Por fim, são tecidas algumas considerações as quais este ensaio teórico permitiu chegar.

1 O CONFLITO

O conflito em si não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto [...] e do modo como ele é administrado (FALK, 2001, p.4).

As ferramentas e as técnicas de resolução de conflitos são essenciais para o bom funcionamento de uma organização, pois os processos diários geram desentendimentos – a concorrência entre grupos, no alcance de objetivos, gera problemas de convivência – (ROBBINS, 2002) e a própria subjetividade no ambiente de trabalho causa dificuldades de concordância, tendo como possível conseqüência a geração de conflitos (MARTINS, 2002).

O clima entre as partes sob um conflito pode afetar a produtividade global da empresa (ROBBINS, 2002), o que reforça a argüição sobre a necessidade de um olhar *utilitarista* sobre as formas de administração de conflito. Por mais aversão que essa rotulagem possa causar – e realmente causa –, a necessidade de um ferramental eficaz torna-se cada vez mais veemente, principalmente diante da premissa de que os conflitos, se desenvolvidos e utilizados positivamente, com habilidades construtivas, podem ser oportunidades de crescimento, de aprendizado e de produção de benefícios (CAVALCANTI; SAUAIA, 2006); e/ou, ainda, diante da premissa, em conformidade com Martins (2002), de que o conflito mediado com eficiência pode trazer retornos significativos aos grupos e conseqüências positivas às organizações. Falk (2001, p.4) relata “numerosas funções positivas” do conflito: rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

Em verdade – conforme pôde ser notado ao longo da retórica – o processamento e a resolução do conflito influenciam diretamente o desempenho futuro do grupo, a percepção e a comunicação entre ele (MARTINS, 2002). Entretanto, na prática, como se “desenvolve” e se “utiliza positivamente” um conflito? Que “habilidades construtivas” seriam essas? Como se “media com eficiência” um conflito?

Afinal, o que é um conflito? O conflito é definido por Robbins (2002) como sendo um processo dinâmico onde as partes se influenciam reciprocamente, gerando oposição, i.e., discordâncias e desentendimentos entre elas; o que leva à elevação de alguma tensão, criada pela diversidade de pensamentos, opiniões, atitudes, crenças e percepções. Pinho (2006) esclarece que discordâncias e desentendimentos são inerentes da convivência humana – o desentendimento, por definição, é a diferença entre opiniões. Pessoas podem discordar entre si diante um determinado fato, sobre suas possíveis implicações, sobre o que deve ser feito, sobre o desfecho etc.

O processo do conflito, no âmbito organizacional, tem início quando uma parte percebe ou experimenta frustrações na busca de objetivos e interesses; ou mesmo quando as partes envolvidas observam valores, metas ou eventos mutuamente exclusivos – cada lado acredita que o que ele deseja é incompatível com o que o outro deseja (PINHO, 2006). No entanto, embora de uma forma ou de outra as condições para o conflito sempre existam, elas necessariamente não o produzem – para Robbins (2002), o conflito precisa ser percebido entre as partes. Portanto, a existência e *sustentação*, ou não, do conflito é uma questão de *percepção* dos significados atribuídos às mensagens, ou ações, dos outros – quando indivíduos tomam conhecimento de que diferenças existem, ainda não teve lugar o conflito aberto; a interação entre esses indivíduos, ou partes, é que determinará o conflito manifesto (PINHO, 2006).

Na manifestação de um conflito, portanto, o determinante para que ele seja bom ou ruim para um grupo é a sua natureza (funcional⁴ ou disfuncional). O tipo de conflito pode dizer se o conflito pode ser construtivo, como os funcionais, que melhoram o desempenho do grupo e da organização; ou se o conflito pode ser destrutivo, ou disfuncional, que atrapalha o desempenho do grupo (XAVIER; DIAS, 2003). Robbins (2002) define três *tipos de conflito*: conflito de tarefa, ligado ao conteúdo e objetivos do trabalho; conflito de relacionamento, referente às relações interpessoais; e conflito de processos, modo como o trabalho é realizado. Este autor (p.375) estabelece a relação entre natureza e tipo dos conflitos:

Os estudos demonstram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. Por quê? Aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais aumentam o choque de personalidade e reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização de tarefas organizacionais. Por outro lado, níveis baixos de conflito de processo e níveis baixos a moderados de conflito de tarefas são funcionais [...], e melhoram o desempenho por estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho em grupo.

O conflito está no cerne das relações interpessoais, portanto circunda o âmago do indivíduo/sujeito – num viés psicológico⁵ – onde a percepção subjetiva dita o caráter dessas relações. Neste ambiente é que se inserem os gerentes, afinal são os responsáveis pela administração de conflitos no grupo sob sua supervisão, principalmente num ambiente organizacional, onde a interdependência e complexidade da vida organizacional tornam o conflito entre pessoas inevitável (PINHO, 2006). Some-se a isso o fato dos conflitos terem o potencial de influenciar nos resultados da empresa, pois, numa organização onde o “clima organizacional” é ruim, a produtividade tende a ser mais baixa. “Então, sobra pra quem administrar os conflitos?”.

2 POR QUE OS GERENTES?

Gerente é o indivíduo que serve de intermediário entre a organização e seus empregados (DA SILVA, 2002). Os gerentes são personagens centrais, não apenas porque têm nas organizações algum nível de autonomia decisória, mas, principalmente, porque são formadores de opinião – o que significa que possuem poder para influenciar as *percepções* dos subordinados, independentemente da fonte de anuência desse poder.

Neste ponto da retórica, a atenção volta-se para o poder, visto que, conforme afirma Weber (1964), poder é a capacidade de infligir a própria vontade a outros agentes sociais, conduzindo a relação social de forma que esses agentes ajam de acordo com a vontade de quem impõe, ainda que ocorram resistências. Poder é, portanto, a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira (LUSTRI⁶ *et al.*, 2004). Da Silva (2002) compara poder a controle, definindo o poder como a ação de alguém, ou algo, sobre o comportamento de um outro.

⁴Falk (2001, p.4) relata “numerosas funções positivas” do conflito: rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

⁵Não se abordou um viés psicanalítico devido à limitação deste em admitir a percepção subjetiva do sujeito, se “limitando” às estruturas de personalidade.

⁶O autor que melhor discute as relações de poder é Michel Foucault, mas, devido à conjugação entre a densidade, profundidade e complexidade dos textos desse autor com os fins aos quais se pretende, preferiu-se trabalhar com autores mais “superficiais”, por assim dizer.

De acordo com este autor, é atribuído poder aos gerentes para que eles possam influenciar os empregados no sentido desejado pela organização – tal afirmação fornece forças ao axioma de que os gerentes têm o potencial de influenciar as *percepções* de seus subordinados. A atribuição de poder, conforme apresenta Lustri *et al.* (2004), pode ser por legitimação⁷, recompensas⁸, coerção⁹, referência¹⁰ e/ou competência¹¹; e remetem à duas diferentes naturezas sobre a gerência – gerência enquanto fenômeno grupal e gerência institucionalizada – cuja diferenciação vai ao eixo deste trabalho, uma vez que se discorre sob a premissa de que a sintonia espontânea e informal criada pelos gerentes emergentes em fenômenos grupais – Souza Neto (2002) – é função, dentre outras constituições, da forma como esses gerentes solucionam os conflitos dentro de seu grupo de subordinados. Neste sentido, a proposição de ferramentas busca visar, principalmente (mas não exclusivamente), os gerentes institucionalizados cujo poder é reconhecido somente pela legitimação, recompensa e/ou coerção.

De acordo com Rogers (1986), em sua abordagem centrada na pessoa, todo ser humano possui uma força interna que direciona sua vida e crescimento, de modo a facilitar suas relações interpessoais. Rogers (1977) denomina tal processo como “relação de ajuda”, onde pelo menos uma pessoa das partes procura promover seu crescimento, desenvolvimento, maturidade e melhor funcionamento baseando-se em outra pessoa – uma espécie de padrão e modelo de referência. Tambara e Freire (2007) explicam que esta força interna de crescimento é denominada de Tendência Atualizante, estando presente em todas as ações do indivíduo. Este autores acrescentam que quando a atenção é focada na pessoa e a mesma é empaticamente compreendida, ela obtém condições necessárias para concluir suas funções de auto-realização e socialização. Diante tal exposição emerge a gerência como sujeito significante de influência na organização, pois pode promover campo fecundo para emergir a Tendência Atualizante do sujeito – os subordinados, no caso –, reforçando uma boa relação interpessoal entre os membros do grupo; e fazendo com que o próprio subordinado direcione a uma relação possível de solução de conflito.

Enquanto fenômeno grupal, a influência da gerência é decorrente de uma sintonia espontânea e informal entre gerentes e subordinados; e a relação de poder é socialmente construída – fruto das atitudes, atributos e comportamento do gerente (Souza Neto, 2002).

A influência é sutil, imperceptível, acontece na instância do inconsciente do sujeito; portanto não é um processo regado por tensão, pois acontece de acordo com os desejos do indivíduo (id). Neste sentido, a influência se perpetua na reciprocidade e na troca nas relações gerentes-subordinados; seu alicerce é construído pela referência e competência vistas no gerente, ou seja, deve-se à admiração, desejo de aprovação, estima pessoal, habilidades e/ou conhecimentos específicos da pessoa do gerente (LUSTRI *et al.*, 2002). Os críticos mais céticos atribuem essa forma de influência à alienação e utopia causada no trabalhador, onde o discurso do gerente visa escamotear a constante busca por resultados. Entretanto, essa é uma discussão que foge do escopo deste trabalho, mas que, no entanto, abre mais um campo para discussão – como o objetivo é incitar a reflexão, sua menção acaba de ser justificada. Alienação, ou

⁷O gerente tem poder oficial e institucionalizado. Cabe aos subordinados obedecer à autoridade, conferida por cargo exercido dentro da estrutura hierárquica da empresa.

⁸O poder de influência é devido ao controle das recompensas, ou seja, os desejos do gerente são realizados para que possam receber as recompensas; a capacidade de influência emerge da perspectiva de receber recompensa.

⁹O poder é legitimado pelas sanções e punições.

¹⁰A influência acontece devido à admiração pelas características pessoais do gerente. As pessoas obedecem devido ao desejo de aprovação, à estima pessoal, ou à vontade de serem apreciadas pelo gerente.

¹¹O poder surge das habilidades ou conhecimentos específicos do gerente; perícia e conhecimento.

não; utopia, ou não; carisma, ou não; o fato é que essa natureza do 9 buscam harmonizar as relações interpessoais gerente-subordinado, concomitantemente à diminuição da tensão em suas relações de trabalho.

3 A MEDIAÇÃO E A ARBITRAGEM

Enquanto metodologias de administração de conflitos surgiram recentemente no âmbito da administração as ferramentas, alternativas ao judiciário, a Mediação e a Arbitragem – ferramentas nas quais os próprios indivíduos envolvidos chegam a uma solução para suas demandas (CRASP, 2007). Ressalta-se que elas não são ferramentas gerenciais; e que as características apontadas pelos diversos autores tendem a compará-las com o judiciário. No entanto, acredita-se, conforme será exposto ao longo da retórica, que seus construtos podem ser integrados e usados como fundamentos de ferramentas gerenciais para a solução de litígios no ambiente intraorganizacional, influenciando diretamente nas percepções, dos subordinados, sobre o conflito.

A Mediação, na concepção de Sales e Andrade (2007), é definida como uma forma de tentativa de resolução de conflitos, onde um terceiro, estranho e alheio ao conflito, atua como uma espécie de “facilitador”, *sem interferir* na decisão final das partes. É uma *tentativa de acordo* entre partes, sob supervisão e auxílio de um mediador¹², cuja função é tentar estabelecer um determinado equilíbrio na controvérsia ao aproximar as partes através dos interesses comuns delas. A solução, portanto, deve ser de comum acordo e, na medida do possível, beneficiar ambas as partes (MEDIAR, 2007) – no entanto, a solução acordada possui força de contrato entre as partes.

Ao buscar uma decisão que satisfaça ambas as partes, a Mediação assume o pragmatismo como natureza (INPECOM, 2007), uma vez que a solução, por ser tomada em comum acordo, torna-se mais eficaz. A “solução amigável” é uma característica que evita o desgaste das relações interpessoais no ambiente organizacional – onde a necessidade de relação continuada é uma constante – contribuindo, sobre maneira, para a ‘saúde’ do grupo de trabalho. Como o objetivo é manter o interesse comum, as decisões alcançadas determinam um nível razoável de satisfação das partes com a solução proferida – segundo a CRASP (2007), a Mediação visa resolver conflitos localizados e relativos, onde as partes não estarão encerrando o vínculo. Mais além, Sales e Andrade (2007) alegam que, a liberdade do exercício da escolha e da negociação extrapola a função primordial dessa ferramenta, pois de resolver conflitos passa a ser incitadora de comunicação. A partir do momento que a comunicação emerge no curso do processo, os conflitos passam a ser caracterizados como funcionais, pois produzirão, na pior das hipóteses, o benefício da comunicação.

Tal explanação é o que leva Michelon (2004) a afirmar que o poder de decisão das partes é a principal vantagem presente nessa ferramenta, pois, no direito, a decisão tomada nem sempre é mais justa e de real interesse das partes envolvidas. A Mediar (2007) corrobora ao apregoar que a solução amigável é, talvez, a característica mais desejável presente na Mediação, visto que objetiva preservar a relação continuada; e a evitar decisões de vitória ou derrota (CRASP, 2007).

Michelon (2004) cita as principais características funcionais dessa ferramenta: simplicidade, informalidade, economia e celeridade como características presentes na Mediação, que proporcionam-lhe rapidez e eficácia na resolução de conflitos, em acordos celebrados, em interesses e necessidades comuns ou em manutenção de vínculos.

¹²De acordo com Souza (2004), o mediador tem a função primeira de facilitar a comunicação entre as partes e conduzir, bem como manter, o diálogo entre as mesmas.

Como nem sempre “*tudo são flores*”, a própria definição da Mediação compromete sua aplicação nas relações organizacionais. Ao ser definida como uma tentativa de resolução de conflitos (SALES; ANDRADE, 2007) admite-se que o conflito pode não ser solucionado, ou sua solução ser inviável à organização, o que pode incorrer em sérias conseqüências negativas à ela – uma vez que no atual contexto empresarial, onde rapidez e flexibilidade já não são diferenciais e sim pré-requisitos básicos, não se admite um conflito não resolvido em relações interpessoais do ambiente interno de uma empresa. O fato do terceiro – mediador – apenas atuar como facilitador reforça a argüição: ao não poder sinalizar uma solução, seu papel fica restrito a condutor do diálogo (SOUZA, 2004), se limitando, por conseguinte, a não sugerir formas de acordo (MEDIAR, 2007). O ideal seria que o mediador, conhecendo as fraquezas e fortalezas do problema, aferisse sugestões através da aproximação das partes, deixando com que elas fizessem os ajustes que adequaria, na medida do possível, a solução às suas demandas.

Outra forma pacífica, alternativa ao judiciário, de resolução de conflitos, onde os próprios envolvidos chegam a uma solução para suas demandas é a Arbitragem (CRASP, 2007).

Miara (2005) define Arbitragem como o procedimento de solução de conflitos onde duas ou mais partes, em conflito de interesses, escolhem de comum acordo, *contratualmente*, uma terceira pessoa, o árbitro, a quem confiam o papel de resolver a pendência, aderindo as partes a aceitar a “*sentença arbitral*”, i.e., a decisão do árbitro. A sentença arbitral é um título executivo judicial que poderá ser executado por vias jurídicas, caso o devedor não cumpra voluntariamente a obrigação. Logo, esta tende a ser definitiva e obrigatória, pois se equipara às decisões do Poder Judiciário – não permite recursos e a parte que a descumprir está sujeita à execução judicial (BORGES, 2007). O árbitro nomeado conduzirá o processo arbitral de forma semelhante ao processo judicial, porém a decisão tomada será por uma pessoa especialista no contexto da controvérsia, diferentemente do Poder Judiciário, onde o juiz se instrui acerca do litígio através do auxílio de peritos e especialistas. Portanto, a controvérsia será decidida de acordo com o real saber e entender do árbitro (CRASP, 2007).

O principal “ingrediente” desta ferramenta é o poder de decisão do terceiro – a estipulação de uma decisão fornece notável celeridade à resolução de conflitos. Este caráter corresponde à rapidez exigida nas transações comerciais, onde “tempo é dinheiro”. Outra característica relatada por Borges (2007) é a liberdade de escolha que as partes possuem, que vai da nomeação dos árbitros até a escolha das regras do procedimento e o exame da matéria, liberdade não experimentada no poder judicial. Na arbitragem há até a possibilidade de utilizar leis próprias, desde que não sejam contrárias aos bons costumes e à ordem pública.

Entretanto, como nem sempre “*tudo são flores*”, a Lei nº 9.307/96 de 23 de setembro de 1996, conhecida como Lei Marco Maciel, apresenta o procedimento arbitral como aplicável somente a direitos patrimoniais disponíveis, limitando sua aplicação às questões jurídicas que somente se referem aos bens de valor econômico e monetário quantificado e que podem ser comercializados livremente. Esta lei determina, ainda, que as partes só poderão resolver seus conflitos por meio da ferramenta Arbitragem, ou se submeterem ao juízo arbitral, através da Cláusula Compromissória. Assim sendo, a decisão arbitral tem, necessariamente, o título executivo de sentença arbitral (BORGES, 2007), assumindo, desta forma, uma postura normativa e inflexível (eminentemente rígida) diante do contexto de agilidade e flexibilidade do ambiente empresarial de hoje – é inconsistente um título de sentença arbitral em relações intraorganizacionais, fazendo a ferramenta em questão ser inóxia para relações interpessoais.

O exposto revela a dificuldade de aplicação das ferramentas supramencionadas, bem como o potencial que seus construtos possuem para solução de conflitos em relações interpessoais no ambiente intraorganizacional. Daí então surge a necessidade do sincretismo dessas ferramentas, de modo que seus construtos fundamentem uma ferramenta cuja aplicação seja menos complexa, ou que, ao menos, tenha menos “porém”.

4 MEDIAR OU ARBITRAR? EISA QUESTÃO?

Muito se discute sobre qual ferramenta seria mais eficaz para a resolução de um conflito, a Mediação ou a Arbitragem? Cooley e Lubet *apud* CRASP (2007) transcrevem os critérios para a escolha de uma ou outra ferramenta para de solução de controvérsias, conforme apresentado no quadro 1.

MEDIAÇÃO	ARBITRAGEM
Desejo de preservar relação continuada	Necessidade de compensar desequilíbrio de poder
Ênfase em negócios futuros	Necessidade de decisões sobre fatos passados
Necessidade de se evitar decisões de vitória ou derrota	Elevado volume de disputas
Participantes da disputa desejam controlar processo	Necessidade de participação das partes

Quadro 01 – Diferenças entre Mediação e Arbitragem. Fonte: Cooley e Lubet *apud* CRASP (2007).

Nota-se que a opção pela mediação pode ser influenciada pela natureza da relação jurídica entre as partes e a potencial continuidade dessa relação. Em relações jurídicas de longa duração, a mediação pode ser o método de solução de disputas mais aconselhável, justamente porque as partes não estarão encerrando o vínculo jurídico, mas sim resolvendo um conflito localizado e relativo à parte desse vínculo. Nesse sentido, não se mostra adequada uma solução que identifique o "vitorioso" e o "derrotado", justamente para que tal situação não gere novos conflitos. Quando o conflito se refere ao vínculo já encerrado ou concluído, a arbitragem pode também ser uma boa opção de resolução do conflito, pois, após a solução, não mais haverá envolvimento das partes (CRASP, 2007).

Mas, de fato, conforme se pôde observar ao longo de nossa discussão até este momento, nenhuma dessas ferramentas possui plena aplicação no ambiente intraorganizacional. Destaca-se que apesar de serem tratadas, por estudiosos e aplicadores, como ferramentas isoladas, há evidências (conforme percebido ao longo deste trabalho) de que possuem características convergentes e eficazes para resolução de conflitos interpessoais por gerentes de cunho institucional.

Assim, diante da premissa de carência de um ferramental para administração de conflitos – principalmente por aqueles que influenciam um grupo via mecanismos institucionais (gerentes formais) – defendemos a utilização de elementos constituintes da Mediação e da Arbitragem como fundamentos base para a construção de ferramentas gerenciais para solução de conflitos interpessoais no ambiente interno da empresa. Acredita-se que alguns construtos dessas ferramentas adequam a resolução de desentendimentos interpessoais à rapidez e flexibilidade exigidas no mundo organizacional contemporâneo; portanto, já que alguns construtos têm o potencial de otimizar a solução de conflitos, denominando-os como funcionais para a empresa, devem ser a essência de qualquer ferramental para administração de conflitos.

5 A BASE DE UM FERRAMENTAL

Por exemplo, o poder de escolha, em comum acordo e no pleno exercício livre da vontade, verificado na Mediação, busca impedir o sentimento de “vitorioso”, ou de “derrotado” entre as partes, portanto, visa diminuir a tensão entre as partes em conflito, através da comunicação e diálogo pelo comum acordo. Desta forma, uma ferramenta para auxiliar gerentes a resolverem conflitos interpessoais em seu grupo deve ter o princípio básico de, na medida do possível, garantir o diálogo para comum acordo entre as partes – no ambiente intraorganizacional. Contudo, este princípio pode incorrer na não-solução do conflito – no caso das partes não convencionarem um acordo – o que levaria, em algum momento, qualquer ferramenta a ser inútil. Então, o poder de decisão do terceiro – verificado na Arbitragem – seria o mecanismo que corrigiria tal falha da Mediação. Sendo assim, outro princípio básico seria o poder do gerente em proferir uma decisão caso o “comum acordo” não aconteça – o contexto de sincretismo permite um eficiente processo de administração do conflito, com notável celeridade e sem, no entanto, a rigidez e a excessiva força de sentença arbitral.

Ainda com base em tais ferramentas – a fim de demonstrar seus respectivos potenciais –, de modo ideal, o gerente deve buscar compreender e apresentar o contexto do problema, suas causas e possibilidades de equacionamento, induzindo uma solução equitativa, através da aproximação das partes e da aferição de sugestões. Desta forma, o diálogo e a *comunicação* ainda se constituem na forma de restituição do poder de decisão das partes. Caso, ainda assim, não acordada uma solução, o gerente, se valendo do seu poder de influência, anuncia uma decisão – que favoreça ambas as partes na medida do possível – em tempo hábil. Procura-se, a todo o momento, a eminente busca pela perpetuação de características tanto da Mediação (como simplicidade e informalidade) quanto da Arbitragem (como celeridade), bem como de peculiaridades comuns, como manutenção de diálogo, liberdade de escolha, comum acordo e decisão participativa das partes.

Esta breve exposição denota o potencial dessas ferramentas enquanto base para a construção de ferramentas gerenciais para resolução de conflitos. Esta é uma temática que deve ser tratada com mais profundidade e densidade – o que as limitações de tempo, espaço e até da própria natureza teórica deste ensaio não nos permite. Em verdade, este tema é bastante incipiente e necessita de maturidade, que serão facilitadas por discussões e embates acadêmicos – este é o motivo de se tentar abordar tal tema no meio acadêmico.

ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES

Este trabalho buscou abrir o precedente para a proposição de ferramentas para solução de conflitos nas organizações, de forma a suprimir a lacuna da falta de tais ferramentas. Pretende-se, principalmente, fazer refletir sobre quais ferramentas poderiam desenvolver e utilizar positivamente um conflito através das habilidades construtivas desses ferramentas.

Os gerentes são elementos chaves para a eficácia de qualquer ferramenta, técnica ou metodologia dessa natureza, pois possuem poder, independentemente da forma como é anuído, de influenciar a percepção de seus subordinados, no sentido de facilitar a solução do conflito e, por conseguinte, de melhorar os resultados da empresa – tal caráter do conflito é o que conduz a preocupação com ferramentas eficazes. Já que o conflito tem tanto potencial de influenciar o futuro da empresa, por que não iniciar uma profunda reflexão sobre formas de torná-los benéficos? A criação e proposição de ferramentas devem ter a transcendência do malefício para o benefício como premissa.

Neste sentido, devem possuir, como essência, a tentativa de comum acordo entre as partes, pois, assim, diminui-se as tensões e influenciam as percepções dos

sujeitos ao focar em seus desejos, procurando não causar o sentimento de “vitorioso” e “derrotado” – visto que na esfera organizacional não é admitido o sentimento de insatisfação. Lembrando que não se deve perder de vista a flexibilidade e rapidez do ambiente organizacional. Além, a manutenção do diálogo e da comunicação se constitui na forma de restituição do poder de decisão das partes.

A abordagem da Mediação e da Arbitragem serve para a criação de insights. O potencial dessas ferramentas está brevemente exposto, cabe, então, as devidas críticas para que se possa começar a esboçar ferramentas que auxiliem os gerentes na resolução de conflitos. Por mais que não possam ser adaptadas, ou integradas em uma ferramenta gerencial, as ferramentas citadas subsidiaram alguns elementos que toda ferramenta para administração de conflitos “que se preze” deve ter: o comum acordo e a celeridade.

Sobre tais ferramentas – Mediação e Arbitragem – falta um olhar da psicologia social, para que, desta forma, possa ser construída uma ferramenta (ou mesmo técnicas) que auxiliem os gerentes a resolverem conflitos em seu grupo, fazendo com que sejam funcionais. Não se pode esquecer, é claro, o viés *utilitarista* e *funcionalista* que uma ferramenta de administração de conflitos deve ter.

Esperamos ter criado algumas inquietações que despertem o gênio criativo de alguns leitores. Esperamos, ainda, que tais inquietações se transformem em profundos e densos estudos que, caso não proponham algo realmente eficaz, ao menos sejam debatidos.

REFERÊNCIAS

BERTERO, C. O; KEINERT, T. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). São Paulo: **Revista de Administração de Empresas** (34) 3: 81-90, 1994.

BORGES E. C. V. **As vantagens da prática arbitral para soluções das controvérsias das micro e pequenas empresas**. Disponível em: < www.mediars.com.br >. Acesso em: 08 jul. 2007.

CASA CIVIL. Ministério da Justiça. Lei n.º 9.307, de 23 de setembro 1996. Dispõe sobre a arbitragem. **Diário Oficial**, Brasília, 23 set. 1996.

CAVALCANTI M. F., SAUAIA, A. C. A. Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresa. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 51, v. 12, n. 3, mai-jun 2006.

CRASP – Conselho Regional de Administração de São Paulo. **Mediação e arbitragem – conceitos importantes**. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/mediacao_arbitragem/mediacao_arbitragem.html>. Acesso em: 20 jun. 2007.

DA SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

FALK, M. L. R. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 22, v. 7, n. 4, jul-ago 2001.

FISCHER T., FERRAZ C. Liderança e mediação da identidade: a palavra dos líderes e a voz da mídia. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 25, 2001, Campinas. **Site...** www.anpad.org.br

GIL, A. C. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

LUSTRIA, D. et al. Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 3, 2004, Atibaia. **Site...** www.anpad.org.br

MARTINS, R. **Grupo e equipe e suas dinâmicas numa loja corporativa do segmento de telecomunicações**. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

MEDIAR – Mediadores e Árbitros Associados Ltda. **Mediação e conciliação**. Disponível em: < www.mediator-rs.com.br >. Acesso em: 28 jun. 2007.

MIARA, C. K. A arbitragem como sistema de solução de conflitos privados internacionais. In: **SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR**, 9, 2005, Ponta Grossa. **Site...** www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/cd_Simposio/index.html

MICHELON, M. H. D. O processo de mediação. **Revista Escola de Direito**, ed. 5, v. 1, n. 4, p. 339-342, 2004.

MOTTA F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. “O estrangeiro e o mundo organizacional”. IN **Anais do I Eneo**. Curitiba: Anpad, 2000.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1972.

RAMOS, G. (1983) **Administração e Contexto Brasileiro**. 2a Rio de Janeiro: FGV.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

ROGERS, C.R. Os Fundamentos de uma Abordagem Centrada na Pessoa. In ROGERS, C.R. **Um Jeito de Ser**. São Paulo: EPU, 1983. cap 3. 37-51.

SALES, L. M. M., ANDRADE, D. A. A. **A possibilidade de utilização da mediação como instrumento de resolução de conflitos oriundos do meio médico hospitalar**. Disponível em: < www.espacodaarbitragem.com.br >. Acesso em: 07 jul. 2007

SOUZA, L. A. **A utilização da mediação de conflitos no processo judicial**. Disponível em: < www.jus2.uol.com.br/doutrina/ >. Acesso em: 08 jul. 2007.

SOUZA NETO, J.L. **Liderança e Motivação – práticas novas, propósitos antigos**. Disponível em: < www.kmol.online.pt/teses >. Acesso em: 06 jul. 2007.

TAMBARA N, FREIRE E. As Origens e o Desenvolvimento da Terapia Centrada no Cliente. In: TAMBARA N, FREIRE E. **Terapia Centrada no Cliente: Teoria e Prática: um caminho sem volta**. Porto Alegre: Ed. Delphos Impressão Pallotti, 2007.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P. Produção acadêmica em recursos humanos na década de 90: uma análise metateórica da pesquisa brasileira em periódicos e nos anais do EnANPAD. São Paulo: FGV EAESP/GV Pesquisa, 2004. Relatório de Pesquisa.

VERGARA, S.; CARVALHO, D. "Nacionalidade dos Autores Referenciados na Literatura sobre Organizações". IN **Anais XIX ENANPAD**. João Pessoa: Anpad: 170-188. 1995.

XAVIER, A. S., DIAS, S. M. R. C. D. O que pode gerar situação de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: **ENCONTRO DAANPAD**, 27, 2003, Atibaia. **Site...** www.anpad.org.br

WEBER, M. **Economia y Sociedad**. México: Fundo de Cultura, 1964.

Artigo Recebido em: Julho/2008

Aceito em: Setembro/2008