

MEDIAÇÃO CORPORATIVA

A mediação CORPORATIVA divide-se em duas vertentes com características específicas:

1. mediação interna ou mediação de pares: aqui os mediadores são colaboradores da empresa e atuam como mediadores voluntários. Tanto podem estar locados na área de recursos humanos da empresa como podem estar nos diferentes setores.

A mediação é reconhecida como um ferramenta crucial que tem uma relação custo-benefício extremamente positiva na resolução de alguns dos problemas e conflitos mais comuns no ambiente de trabalho dentre os quais destacam-se:

- Performance no trabalho
- Discriminação
- Compensações
- Alteração ou rescisão de contratos de trabalho
- Assédios (psicológico e sexual)
- Questões disciplinares
- Questões relacionadas à gestão
- Questões surgidas das atividades inter e intra grupais
- Transição e mudança de gestores
- Diversidade cultural

2. mediação administrativa ou externa: empresas preocupadas com sua performance junto a seus consumidores e clientes têm em seu departamento de ouvidoria, mediadores administrativos para atuarem na interface entre empresa e cliente ou consumidor de seus produtos. Trata-se aqui de um processo onde as regras ou normas (no caso das Agências Reguladoras) formam o enquadre periférico do processo de mediação. As técnicas mais utilizadas são as técnicas lineares de mediação (modelo Harvard), porém podem ser também utilizadas as técnicas de intervenção do losango (vide aula de técnicas de mediação)

Por ser um processo confidencial, em ambos os casos descritos acima as pessoas têm a oportunidade de falar sobre o que as aflige e incomoda no ambiente de trabalho, na relação de consumo ou de serviços e, conseqüentemente, fazer escolhas mais adequadas diante da diversidade e complexidade das organizações e universo dos negócios contemporâneas levando a soluções mais satisfatórias e duradouras a partir de uma compreensão mais profunda das origens do problema e do conflito. Na mediação organizacional, além de se resolver um conflito, os colaboradores adquirem habilidades para esclarecer desentendimentos futuros e restaurar a confiança e o respeito pelos colegas de trabalho.

A mediação organizacional no Brasil

O que diferencia a mediação organizacional das demais é, principalmente, o fato de estarmos diante de situações divergentes entre pessoas que são especialistas naquilo que fazem. Desenvolveram ao longo do tempo um perfil de liderança que as caracteriza; são competitivos e voltados para os resultados seguindo as normas da corporação que servem e ocupando um lugar em uma estrutura hierárquica vertical, matricial ou em grupos ou unidades de negócio. Cada corporação procura resolver seus conflitos internos de acordo com a sua cultura podendo manter mediadores internos ou contratar mediadores independentes quando deles necessitar ou lhes convier.

Em virtude da importância que vem sendo dada à qualidade de vida no ambiente de trabalho, a mediação vem encontrando um solo fértil para se desenvolver nas empresas brasileiras. Poucas são as empresas nacionais que optaram por implementar a ouvidoria interna. Nas multinacionais, a ouvidoria interna já é parte da cultura organizacional e, portanto, é implementada com maior naturalidade pelos gestores nacionais. No Brasil, desde a instituição das Agências de regulação, como a ANEEL, foi criada a mediação administrativa, um setor voltado à solução de controvérsias, conflitos e disputas subordinado à Ouvidoria. Trata-se de uma prestação de serviço das agências para dirimir questões onde a regulamentação não é clara ou ainda, nas questões ainda não reguladas. Trata-se de um processo surgido da necessidade de se resolver disputas dentro de um prazo curto e no âmbito da agência. Assim, trata-se de um processo cujos fundamentos são semelhantes aos da mediação organizacional/ corporativa, porém, incorporou algumas premissas do trabalho de ombudsman.

Quando a mediação é parte da cultura corporativa, esta se faz presente tanto nos contratos firmados com fornecedores, clientes e prestadores de serviço quanto para dirimir divergências e conflitos internos.

Em se tratando de disputas interpretativas, buscar-se-á um acordo para a correta interpretação ou implementação de regulamento (UTILIZA-SE PREFERENCIALMENTE O MODELO LINEAR DE HARVARD)

Quando forem disputas envolvendo necessidades de mudanças (metodologias de trabalho e questões comportamentais como assédio, desrespeito, etc) que estão ancoradas em valores, normas e objetivos e que culminarão com mudanças no status quo atual e envolve as partes emocionalmente, opta-se pelos modelos TRANSFORMATIVO OU NARRATIVO.

É muito importante que o mediador, principalmente externo à corporação, tenha um bom conhecimento sobre a cultura organizacional (objetivos e atitudes) para que possa facilitar o processo, porém sem perder de vista, o enquadre organizacional. O acordo, exceto nos conflitos comportamentais e contratuais deve ser condizente com a realidade empresarial (ENQUADRE QUE LIMITA POSSIBILIDADES).

As limitações sistêmicas da mediação organizacional a serem observadas pelo mediador:

1) identificação da relevância da disputa com os objetivos da empresa, 2) identificação do foco da disputa e necessidade de verificar se há outras áreas afetadas direta ou indiretamente, 3) o envolvimento emocional das partes, 4) o prazo para resolução da disputa e 5) o efeito do acordo na organização como um todo.

Uma das maiores vantagens da mediação organizacional reside no fato de que a grande maioria das pessoas que trabalham em empresas é, em maior ou menor grau, negociador. Assim, quando buscam pela mediação, fazem-no bem intencionados e esperançosos de que seu caso será resolvido cooperativamente já que, mesmo diante de uma disputa, jogam no mesmo time... o da empresa para a qual trabalham. Isto significa que o mediador organizacional irá se deparar com mediandos que conhecem a negociação e estão acostumados a ela, sempre predispostos a colocar todas as cartas na mesa para chegar a uma solução no menor prazo possível.

A premissa da cooperação tem um apelo universal no mundo dos negócios, principalmente diante da diversidade dos mercados e facilita a visão de ganhos mútuos e compartilhamento de responsabilidades futuras.

Porém, ainda é possível encontrar adversários que não compartilham tais ideais. Estes buscam na mediação mais uma arena para competir e medir forças.

Quando os colegas envolvidos no conflito ou disputa são altamente competitivos – uma das características exigidas no universo corporativo atual, os executivos podem e procuram medir forças entre si e com o mediador. Aqui, pode acontecer do mediador interno não conseguir encontrar ou fazer funcionar estratégias suficientemente fortes para evitar que seja explorado pelos mediandos no processo de negociação de uma solução para o caso. Segundo Robert Axelrod que realizou um estudo para testar o dilema do prisioneiro em computadores, para se atingir os objetivos da negociação ou da mediação, há apenas duas direções: da competição ou da cooperação. Axelrod desenvolveu cinco regras básicas para se chegar a soluções cooperativas:

1) iniciar o processo com base na cooperação; 2) retaliar se uma das partes é competitiva; 3) perdoar se o outro muda para a posição cooperativa; 4) manter a clareza e consistência no caminho escolhido; 5) ser flexível o tempo todo.

Pode-se dizer que o mediador interno, além de conhecer a cultura da empresa, as técnicas de mediação, deve também dominar os diferentes estilos de negociação para, ao perceber o movimento dos mediandos, adequar-se a esse movimento, porém com objetivo fazer prevalecer à posição cooperativa.