

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

CÍNTIA DA SILVA CARVALHO

**RELAÇÕES PÚBLICAS E A PERSPECTIVA SISTÊMICA DE MEDIAÇÃO NO
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS E CRISES ORGANIZACIONAIS**

Porto Alegre
Ano 2004

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**RELAÇÕES PÚBLICAS E A PERSPECTIVA SISTÊMICA DE
MEDIAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS E CRISES
ORGANIZACIONAIS**

Doutoranda: Cíntia da Silva Carvalho

Orientador: Prof. Dr. Roberto Porto Simões

Junho de 2004.

CÍNTIA DA SILVA CARVALHO

**RELAÇÕES PÚBLICAS E A PERSPECTIVA SISTÊMICA DE
MEDIAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS E CRISES
ORGANIZACIONAIS**

Tese de doutorado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Porto Simões

Porto Alegre

Junho de 2004

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a tese de Doutorado “RELAÇÕES PÚBLICAS E A PERSPECTIVA SISTÊMICA DE MEDIAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS E CRISES ORGANIZACIONAIS elaborada por Cíntia da Silva Carvalho, como exigência parcial para obtenção do título de doutora em Ciências da Comunicação.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Roberto Porto Simões (orientador) – Famecos/PUCRS

Prof. Dr. João José Curvelo – Universidade Católica de Brasília

Prof. Dra. Heloiza Matos – ECA/USP

Prof. Dr. Alziro Rodrigues – Administração de Empresas/PUCRS

Prof. Dra. Cláudia Peixoto de Moura – Famecos/PUCRS

Porto Alegre ____ de _____ de 2004

À minha mãe, Mercedes da Silva
Carvalho (*in memoriam*),

Ao meu pai, Adair Carvalho, por
ter reaprendido a me amar e a
aceitar minhas escolhas,

Aos meus irmãos Paulo Roberto e
Carlos Alberto pelo fato de
existirem e terem entrado na
viagem da vida pela mesma porta
que eu,

Ao Leandro, pelo amor
incondicional, companheirismo e
paciência...muita paciência.

AGRADECIMENTOS

Pensar em agradecimento, é pensar em pessoas que em algum momento de suas vidas estiveram e compartilharam comigo. É pensar inclusive nas que não estiveram e que, mesmo assim, também contribuíram para que eu seja a pessoa que sou hoje.

Mas neste momento, especialmente, pensar nas pessoas que me estimularam a prosseguir neste percurso, contribuindo com críticas e palavras de acolhimento, de maneira ativa ou silenciosa, mas sempre muito significativas para mim.

Sendo assim, registro meus agradecimentos aos que me auxiliaram na construção deste trabalho:

Em especial, agradeço a Deus, que proporcionou o meu viver e que está sempre presente em cada passo da minha vida;

Ao Prof. Dr. Roberto Porto Simões, pela dedicação e incentivo em todos os momentos, não só à pesquisa, mas também aos ensinamentos que me ajudaram a crescer. Meu reconhecimento e gratidão pela paciência, compreensão, oportunidades e orientação;

Profa. Dra. Valdemarina Bidone de Azevedo e Souza, que sempre esteve à disposição para ajudar, apesar das atribulações cotidianas. Pela amizade, ensinamentos, pelo tempo de convivência agradável e principalmente por todas as colaborações neste e em diversos trabalhos, meu muito obrigada;

À Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura, pela sua colaboração para melhoria da qualidade desta investigação, com suas críticas e sugestões, além da amizade, do estímulo e indiscutível ética e prática profissional;

Ao Lê, um agradecimento especial pela compreensão das minhas ausências presentes e pelo amor e estímulo constante;

Às famílias Pacheco, Lupinacci e Ferreira, pelo apoio e por entenderem meu desaparecimento temporário e necessário;

À Amélia, Ana, Lú, Cris, e Nicholas por fazerem parte da minha vida e pelo amparo e ajuda impreteríveis, constantes e incansáveis à realização de todos os meus projetos de vida;

À amiga Ana D'Amico, manifesto gratidão pela sua amizade, estímulo e cooperação indelévelis;

Ao Norton Cunha e à Carolina Bard, amigos queridos que sempre farão parte de minha história e pelo auxílio na finalização desta tese;

À Profa. Ms. Andréia Silveira Athaydes, pela constante compreensão e apoio, além da amizade e do carinho;

À Valéria Deluca Soares, Paula Puhl, Helaine Rosa, pelas palavras de amparo e por acreditarem na minha capacidade;

A todos que colaboraram no preenchimento do instrumento de coleta de dados desta pesquisa;

À CAPES, pelo apoio financeiro a este estudo.

*“Eu quase nada sei. Mas
desconfio de muita coisa...”*

*Riobaldo. ROSA, Guimarães João.
Grande Sertão: Veredas, 1956.*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
.....	
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
.....	
1 O PROCESSO DE CONFLITO E DE CRISE	26
1.1 CONCEPÇÃO DE CONFLITO	27
1.1.1 Conflito como disfunção organizacional	30
.....	
1.1.2 Conflito como divergência de interesses	32
.....	
1.1.3 Conflitos são inevitáveis, inerentes e iminentes	45
1.2 CONCEPÇÃO DE CRISE	51
1.2.1 Crise como convulsão organizacional	60
1.2.2 Crise como consequência de conflitos	62
1.2.3 Crises são inerentes	77
.....	
2 A COMUNICAÇÃO NAS INTERAÇÕES ORGANIZACIONAIS	91
.....	
2.1 ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO SISTÊMICA	91
2.2 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO	96
3 CONSTRUÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA SOBRE MEDIAÇÃO ..	105
3.1 PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO E ARBITRAGEM	105
3.2 PROCESSOS DE MEDIAÇÃO	113
.....	
3.2.1 Abordagem de resolução de problemas (Diretiva)	115
3.2.2 Abordagem transformacional: Resolução Adequada de Disputas (Não-Diretiva)	121
3.2.3 Convergência entre as abordagens Diretiva e Não-Diretiva	133
.....	
4 RELAÇÕES PÚBLICAS E A PERSPECTIVA SISTÊMICA DE MEDIAÇÃO	149
.....	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	172
.....	

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185
ANEXOS .	192
.....	

RESUMO

O presente estudo teve como principais objetivos identificar a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais e apresentar a orientação paradigmática dos profissionais de Relações Públicas (na realidade investigada) 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.

O trabalho foi desenvolvido numa abordagem qualitativa, coletando-se depoimentos de registrados no Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas da 4ª Região - CONRERP RS/SC e que foram analisados de acordo com a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1985).

Da análise e interpretação das emergências do estudo, evidenciou-se um diferenciado paradigma aos profissionais de Relações Públicas: o 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.

ABSTRACT

The present study had as its principal objectives to identify the systemic perspective of mediation in organizational crisis and conflict management and to present the paradigmatic orientation of Public Relations practitioners (within a specific situation) while handling these processes. It also aimed at proposing points for reflection about the practice of mediation so as to make it possible to overcome the classic antagonistic framework - still adopted by most leaders - and about the visualization of a more cooperative system that would take into account the complexity of the social and organizational reality.

The research used a qualitative approach, collecting testimony from registered members of Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas da 4ª Região - CONRERP RS/SC and which were analyzed according to the Content Analysis proposed by Bardin (1985).

By analyzing and interpreting the evidences that arose from this study a unique paradigm that is faced by Public Relations practitioners was uncovered: that of **organizational mediators**, which implies awareness of the systemic conception of mediation in the management of organizational disputes, whereby the mediator acts as a facilitator in the processes of identification, discussion and resolution of diverging issues, promoting dialogue

and participation to their fullest, and transforming destructive conditions into constructive ones.

1.1 INTRODUÇÃO

O processo acelerado da sociedade globalizada, a competição acirrada e o acesso facilitado às informações são acontecimentos que contribuem para que as pessoas tenham suas possibilidades de escolhas ampliadas. Neste enfoque, as organizações buscam o estabelecimento de relações mais sólidas com seus diversos públicos, pois já não basta oferecer um bom produto, é necessário adquirir confiabilidade, reflexo da reputação junto à opinião pública.

A todo o momento as organizações emitem/recebem dados, das formas mais variadas; que analisadas produzem sobre a atuação organizacional. Por essa razão, a verdade passa a ser um dos pilares de sustentação das organizações, pois estas serão avaliadas a partir da trajetória percorrida, onde os critérios estarão embasados nas ações positivas ou negativas aplicadas por elas.

Nesse sentido, tem-se que a sobrevivência organizacional está diretamente relacionada com a credibilidade apresentada por uma empresa e que, para alcançar esta

dimensão, parece necessário investir esforços para desenvolver, preservar e proteger a imagem desta.

Na contemporaneidade, as organizações voltam-se para problemas que vão além das considerações meramente econômicas, atingindo espectro mais amplo, envolvendo preocupações de caráter sociopolítico, tais como proteção ao consumidor, controle dos índices de poluição, segurança e qualidade dos produtos, assistência médica e social, defesa de grupos minoritários. A missão das empresas é gerar novo valor e não apropriar-se do existente; onde o capital social vem se destacando, surgindo como uma forma de garantir a sobrevivência no mercado que já não é formado apenas por simples consumidores, mas por cidadãos, cada vez mais informados, conscientes e exigentes dos seus direitos, esperando que as organizações também assumam responsabilidades para com as sociedades onde e com quem atuam (DONAIRE, 1997).

Esta postura é a retomada da visão que agrega valor ao ser humano, o tempo do ser humano ser humanizado. Neste enfoque, pode-se destacar que as empresas poderiam ser constituídas por seres mais inteligentes e éticos, que sirvam e que entendam como sua missão de existir, ter melhores produtos, melhores serviços e, sobretudo, melhores seres humanos.

Em razão disso, a atividade de Relações Públicas, aqui compreendida como *“uma ação valiosa contribuindo para com as organizações e para os movimentos sociais, podendo minimizar situações de crise e potencializar resultados positivos à medida que possibilita conhecer os públicos e criar e manter relacionamentos bem sucedidos”* (BRAGA et al., 2002, p.53), desenvolve-se consideravelmente, direcionando esforços em busca da transparência e do entendimento das organizações com os diversos segmentos da sociedade,

variando sua configuração de acordo com a estrutura social vigente, suas tradições e crenças (valores do sistema social).

Assim, a atividade profissional de Relações Públicas justifica a sua identificação e existência como um benefício à sociedade, dadas as constantes oscilações entre os interesses globais e as diferentes percepções individuais, buscando novas formas de mediação das relações, de forma que os conflitos no sistema organização-públicos se transformem em situações produtivas e não destrutivas por completo.

Inúmeras são as variáveis intervenientes para a eminência de conflitos. Contudo, a causa-chave é a frustração de expectativas, de interesses do(s) público(s), face à ação organizacional no processo de transação com seu “*partner*” no supracitado sistema.

Conforme Del Solar (1996), tem-se que o objetivo da atividade profissional de Relações Públicas é buscar a integração de interesses comuns e necessidades complementares do homem, da organização e da sociedade, dentro de um marco de solidariedade e responsabilidade social.

Muitos são os conceitos e definições para esta atividade. No entanto, a maioria apresenta uma relação de confiança entre a organização e seus públicos, por meio de técnicas de mediação. Uma das suas principais funções é, justamente, a busca de interação das relações sociais existentes entre as partes.

Simões (1995) afirma que a atividade profissional de Relações Públicas é a gestão da função organizacional política que exige ser dirigida, pois pode sofrer distúrbios a qualquer momento, trazendo problemas maiores à organização. A função organizacional é

política e utiliza, como meios, a comunicação e seus instrumentos. Percebe-se, desta maneira, que a atividade existe porque há relação de poder entre os públicos que podem ser entendidos a partir da consideração de Ferrari (2003, p. 13) como *“pessoas cujo comportamento, de certa maneira, afeta as organizações ou por ela são afetados. Também são objeto das Relações Públicas e é para eles que construímos os relacionamentos, visando ao estabelecimento do equilíbrio de interesses criados pelos diferentes stakeholders¹ que interagem com a organização.”*

Esta relação não ocorre no vácuo, mas sim, insere-se num contexto mais amplo, no qual ela se estrutura a partir de uma série de papéis, *status*, normas explicitados por teorias sociológicas para descrever e compreender os fenômenos sociais.

Para Hall (1984), fortalecendo esta linha de pensamento, toda organização está diretamente ligada às contingências ambientais. O mesmo autor considera os ambientes das organizações como fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, o que significa afirmar que nenhuma organização é uma ilha em si mesma.

Reforçando esta idéia, Schuler (1994) afirma que as organizações estão em constante comunicação com os numerosos atores de seu ambiente, efetuando trocas de recursos, construindo novas configurações, modificando, agindo, reagindo, adaptando-se e evoluindo permanentemente.

Por esta característica oscilatória, posturas que valorizem a mediação para a estabilidade e o equilíbrio do contexto organizacional (tanto no meio externo quanto no meio

¹ Compreendidos como “públicos de influência”.

interno), podem ser reavaliadas, onde o repensar das relações deste sistema e a reflexão sobre as relações de poder e as contradições presentes, aparecem como pontos de partida na busca da redução das incertezas.

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

É nessa perspectiva, propiciando melhores condições para que os atores do cenário organizacional desenvolvam estas habilidades, é que a ação de Relações Públicas pode desenvolver-se mais: na mediação para a eficácia comunicacional entre uma organização e o amplo universo de seus públicos.

Esse tipo de atitude das organizações está se transformando numa vantagem competitiva no desenvolvimento de seus negócios, já que os consumidores valorizam a preocupação das empresas em tornar a sociedade mais equilibrada, com menos injustiças e desigualdades. As empresas socialmente responsáveis, que pensam não somente no lucro, mas, acima de tudo, no ser humano, facilitam o reconhecimento e a valorização, adquirindo, com isso, a preferência dos seus clientes. Os critérios de avaliação do sucesso corporativo começam a incorporar o respeito ao meio ambiente, a preocupação com a valorização do ser humano e da sua cultura.

Nesse sentido, Donaire (1995, p.14) indica que:

(...) como resultado da ampliação desse contexto, tem ocorrido uma proliferação de novas pressões por parte da sociedade, através de movimentos sociais reivindicatórios, pela atuação de grupos organizados ou de indivíduos, que resultam em novas leis e regulamentações que acabam, de certa forma, provocando mudanças nas regras do jogo. Essas mudanças afetam de certa forma intensa o ambiente social político em que a empresa atua, criando novas diretrizes e limitações para que a empresa possa operar de forma eficaz (...)

Pode-se dizer que, afirmativas do tipo as empresas precisam ser, ao mesmo tempo, locais e globais, pequenas e grandes, centralizadas em alguns momentos e descentralizadas em outros; ou os funcionários têm que ser ao mesmo tempo autônomos e integrantes de equipes, e os gerentes devem delegar mais, além de controlar mais, estabelecem os principais paradoxos da vida moderna que, segundo Gianetti (1997), conduzem a uma reflexão sobre as práticas desenvolvidas pelas organizações no sentido de verificar se estão se preparando para enfrentar situações de crises.

A diversidade das exigências cria tensões que podem ser mediadas por relações políticas (na medida em que contêm aspectos de decisão, de relação de poder e de comunicação). Cada um dos participantes do sistema complexo de relações instituído tem seus próprios interesses e necessidades como entes atuantes numa realidade material, factual, baseada em erros, sucessos e processos com causas e conseqüências.

Para buscar uma sincronia entre os interesses que permeiam o sistema, as organizações esforçam-se para serem legítimas, no sentido de que suas ações (políticas e atividades em geral) venham ao encontro dos interesses comuns. Se suas decisões não forem legítimas, e se os públicos não estiverem a par de que elas são, conflitos poderão ser desencadeados.

Em razão disso, conhecer a realidade deste sistema, traduz-se numa condição que poderá possibilitar o encontro dos interesses comuns e das necessidades complementares, tanto do funcionário, como do cliente, da entidade, da sociedade ou comunidade, entre outros segmentos; conhecimento este que pode ser ampliado pela ação de Relações Públicas.

Partindo da premissa que as relações se dão entre indivíduos e após entre estruturas, pode-se dizer que não é possível considerar apenas fenômenos isolados, tem-se que levar em consideração os inúmeros fatores que contribuem na construção das inter-relações entre organização e públicos, inserida numa conjuntura complexa (MORIN, 1989).

A partir disto, revela-se que a observância da totalidade organizacional deve superar o olhar limitado a departamentos, setores, núcleos, de forma a contemplar um panorama mais próximo da realidade daquele contexto e possibilitar visões também ampliadas no sentido de perceber novas formas para solucionar tensões organizacionais.

A falta de preparo para enfrentar situações deste tipo traz implícito o risco de acarretar altos custos se comparado aos gastos de uma crise bem administrada, sem contar os danos causados à reputação e à imagem organizacional. *“Se uma crise é mal administrada, a credibilidade e reputação da empresa desaparecem rapidamente aos olhos do público”* (SUSSKIND & FIELD, 1997, p. 77).

Esta afirmativa leva a crer que a formulação de pressupostos para o desenvolvimento de estratégias que contribuam no gerenciamento de impasses, auxiliarão o entendimento da complexidade das mudanças que se fizerem necessárias numa organização e nas relações entre as pessoas que a compõem (interna ou externamente).

O êxito, entretanto, depende da capacidade dos administradores em movimentar-se neste ambiente complexo e criar estratégias para a solução de problemas práticos, a partir da integração inteligente e criativa do conhecimento e da técnica (PÉREZ GÓMEZ, 1992).

Adequação aos novos valores, novos estilos de vida, novos modos de comunicação, novas tecnologias e novas relações geopolíticas, são variáveis a serem consideradas para a sobrevivência organizacional, assim como o investimento na construção de um sistema comunicacional que propicie condições para que mudanças se efetivem de forma menos traumática possível.

Quanto mais complexa for a sociedade, maiores serão as possibilidades de se criar conflitos de interesses, sejam eles familiares, empresariais, sociais, políticos, entre outros. Novos problemas surgem e a adaptação a estes leva muito tempo para se estabelecer e criar novas referências de ação social e empresarial. Normalmente os empresários têm dificuldades em lidar com esses conflitos e perdem tempo e sinergia organizacional.

Justamente, para auxiliar na criação de fóruns de discussão dos conflitos e crises organizacionais é que a mediação se apresenta como uma maneira para solucionar estes impasses desgastantes e estressantes. A prática da mediação, pode ser entendida como o retorno a costumes tribais, onde os conflitos e crises eram abertamente discutidos e acertados entre as partes.

O mediador – aqui no caso centrado no profissional de Relações Públicas – ajuda as partes a identificar, discutir e resolver questões antagônicas, transformando o paradigma adversarial em cooperativo, por meio de técnicas específicas, avaliando objetivos e opções, conduzindo a um termo de entendimento para mútua satisfação e, por fim, buscando que os envolvidos restabeleçam o processo de comunicação.

Nesta visão, o interesse do estudo está na investigação de práticas de condução de adversidades em âmbito organizacional realizadas pela área de Relações Públicas, sinalizando a importância de identificação das necessidades e valores envolvidos em situações de abalo no referido ambiente. Assim, torna-se possível apresentar as seguintes **questões norteadoras** deste estudo:

- Os profissionais de Relações Públicas aplicam as estratégias de mediação sistêmica no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais?
- Qual é a concepção de conflito e de crise dos profissionais investigados?
- Qual é o entendimento sobre processos de mediação para estes profissionais?
- A formação na área de Relações Públicas auxilia na condução de conflitos e crises organizacionais?

Partindo-se desta intenção, tem-se como **objetivos**:

- Identificar a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais;

- Apresentar a orientação paradigmática dos profissionais de Relações Públicas na condução de processos de conflitos e crises organizacionais;
- Propor pontos de reflexão sobre a prática da mediação 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 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.

A revisão crítica, também, associada à carência de literatura especializada, impulsionou o interesse em investigar o tema proposto. Inclusive, a **novidade** deste estudo encontra-se na indicação de referenciais – muitos deles advindos das Ciências Jurídicas - sobre mediação sistêmica de conflitos e crises organizacionais num cenário em contínua mutação, sugerindo atitudes que possam auxiliar no desenvolvimento das organizações e na inexistência deste enfoque no estudo da disciplina de Relações Públicas.

A **relevância** da investigação está no desafio de conceber e entender a dinâmica das organizações para o aprimoramento constante de habilidades e competências que possam auxiliar a movimentar-se num meio tão complexo e a criar estratégias para a prevenção e solução de situações adversas, a partir de uma integração criativa da teoria e da técnica.

Este estudo, ainda, norteia-se pelas **hipóteses**: 1) os profissionais de Relações Públicas aplicam, mesmo que não na sua plenitude, estratégias de ações que envolvem a participação e o diálogo – características essenciais da perspectiva sistêmica de mediação – constituindo-se como auxiliares na condução de processos de conflitos e crises organizacionais; 2) Há necessidade dos profissionais de Relações Públicas ampliarem seu foco, buscando capacitação e qualificação apropriadas, no sentido de legitimarem-se como facilitadores na condução de conflitos e crises organizacionais.

O primeiro capítulo destina-se a contextualização dos processos de conflitos e crises organizacionais, empenha-se em definir e distinguir conflito e crise, terminologias, muitas vezes, usadas erroneamente como sinônimos. Foram utilizados os seguintes autores para o delineamento deste capítulo: Morgan (1996), Likert (1980), Martinelli & Almeida (1998), Etkin e Schvarstein (1995), Salinas (2000), Lerbinger (1997), Morin (1997), Altschul (1999), Perrow (1984), Barton (2001), Birch (1994), Wakefield (1999), Neves (2002).

A comunicação nas interações organizacionais, apresenta concepções sobre organizações e processos de comunicação, com a intenção de oferecer elementos que permitirão uma leitura sistêmica adotada pelo estudo e discutida no segundo capítulo, tendo como principal suporte os autores Bertalanffy (1975), Katz e Kahn (1987), Senge (2002),

Mitroff et al. (1996), Morgan (1996), Talcott (1973), Goldhaber (1991), Davenport (2000), Kreps (1995).

A partir da leitura transversal dos dados da realidade, cruzados com bibliografia pertinente, foi elaborado o terceiro capítulo, onde aborda-se a contextualização sobre a temática da mediação, identificando-se algumas emergências do estudo e apresentando-se, também, uma proposta de pontos referenciais para uma reflexão sobre inovações dos processos de mediação. Envolveram-se neste tema reconhecidos autores como: Barker e Domenici (1999), Schnitmann (2000), Schnitmann e Littlejohn (1999), Fischer e Ury (1981), Altschul (1999), Moore (1998), Baruch Busch e Folger (1999), Shailor (1999), entre outros.

O quarto capítulo apresenta uma visão sistêmica voltada à prática de Relações Públicas nos processos de mediação. Tem como principal suporte os autores Simões (1995, 2001), Oliveira (1993), Morin (1989, 2000), Goldratt (1992).

O capítulo seguinte centra-se nas idéias conclusivas de ordem geral e referentes ao estudo realizado.

1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito de apresentar o profissional de Relações Públicas como mediador organizacional a partir da perspectiva sistêmica de mediação conduz à opção por um estudo exploratório como o mais indicado caminho metodológico.

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.*”

Assim, torna-se possível obter um contato inicial com a situação pesquisada e um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo, assim como o que vem sendo praticado na amostra selecionada.

Optou-se por uma **Amostragem não probabilística**, concebida como “*aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo*” (MATTAR, 1996, p.132). Delimitou-se uma amostra de 10 profissionais de Relações Públicas e a sua escolha caracterizou-se como **intencional** (ou por julgamento) pela proximidade e pela vivência no desenvolvimento de trabalhos voltados especificamente para o gerenciamento de situações de

conflitos ou crises organizacionais, levando-se em conta, ainda, a disponibilidade de tempo dos participantes, num universo de 660 registrados ativos do CONRERP (Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas) da 4ª Região – RS/SC.

A abordagem da amostragem por julgamento pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra. O método de julgamento é muito utilizado para a escolha de uma localidade "representativa" (...) na qual serão realizadas outras pesquisas, sendo algumas vezes até preferida em relação à seleção de uma (...) por métodos aleatórios. A amostra por julgamento pode ser, nestes casos, mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística. (...) um exemplo de uso freqüente desse tipo de prática é a escolha de uma cidade típica para representar o universo urbano e rural do país (AAEKER, KUMAR & DAY, 1995, p. 376).

O presente estudo tem caráter qualitativo, de modo a estabelecer uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e as práticas do sujeito pesquisado. Conforme Malhortra (2001), a principal razão para a utilização da pesquisa qualitativa está na possibilidade de proporcionar uma visão ampliada e a compreensão do contexto do problema. Esse tipo de investigação parte do pressuposto de que qualquer fenômeno pode ser melhor compreendido e observado quando acontece no contexto próprio e do qual faz parte.

Os investigadores na linha qualitativa preocupam-se com o processo e não somente com os resultados ou produto. O interesse está em verificar como um determinado fenômeno se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações sociais.

Os dados foram coletados a partir da técnica de questionário semi-estruturado, para explorar alguns conceitos e atitudes do público pesquisado. Gil (1999) identifica esta técnica questionário como sendo um procedimento de coleta de dados composto por questões, apresentadas por escrito, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros fatores. Geralmente,

são auto-aplicados e após responder às questões, o questionado devolve o material ao pesquisador.

As questões apresentadas nesta técnica, podem ser de três tipos: fechadas, abertas ou relacionadas. O primeiro tipo é um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista. Nas questões abertas, apresenta-se uma pergunta e deixa-se um espaço em branco para que o questionado escreva sua resposta sem qualquer restrição (no caso, o adotado pelo presente estudo). O respondente não precisa se enquadrar em alternativas pré-estabelecidas, como nas questões fechadas, tendo maior liberdade de expressão. Por fim, as questões relacionadas ou dependentes, que são aquelas que uma questão da resposta depende da anterior.

Referindo-se à análise e interpretação dos dados, Gil (1999), p.168) considera que *“a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que estes possibilitem o fornecimento de indicações ao problema proposto para a investigação”*. Por sua vez, a interpretação tem por finalidade *“a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”*.

No presente estudo, optou-se pela Análise de conteúdo que pode ser entendida como uma técnica que pretende analisar, sobretudo, as formas de comunicação verbal, escrita ou não escrita, que se desenvolvem entre os indivíduos. Desde o texto literário, passando pelas entrevistas e discursos tudo é suscetível de ser analisado por esta técnica. A análise de conteúdo é, no fundo, um conjunto de várias técnicas. Ou seja, existem diferentes formas de analisar um mesmo documento.

Por exemplo, pode ser uma técnica mais qualitativa que dê maior importância aos temas e sub-temas em que se divide determinado texto; ou uma técnica mais quantitativa que enquadre as várias unidades do texto numa série de relações estatísticas (como é o caso da análise fatorial). Tudo depende da seleção que cada investigador faz, em função do objeto que tem de analisar e dos objetivos a que se propõe chegar.

Por estes motivos, não é fácil enquadrar a análise de conteúdo numa definição que a caracterize num todo. A única possibilidade é generalizar a partir, do que em termos abstratos, pode ser definido como o processo de investigação efetuado em qualquer análise de conteúdo.

Partindo desta definição existem dois procedimentos (que podem ser generalizados a todas as técnicas de análise de conteúdo), e que a distinguem de abordagens comuns, como a leitura pura e simples de um texto.

Em razão do caráter descritivo que uma pesquisa deste cunho apresenta, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de trechos dos entrevistados e a análise das evidências destes faz-se pelo método da Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (1985, p.21) pode ser entendida como *“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”*

O primeiro é a **descrição analítica**. A função deste procedimento é no fundo a exploração do próprio texto, tendo como base uma codificação que é constituída por um certo número de categorias, sendo cada uma composta por vários indicadores. Estes indicadores

representam determinadas unidades de registo procuradas no texto. No fundo, trata-se de uma enumeração das características mais fundamentais e pertinentes encontra-se no texto.

O segundo procedimento é a **inferência**. Esta operação é a que permitirá dar uma significação fundamentada às características que foram encontradas no texto. Em outras palavras, é através da inferência que se torna possível interpretar os resultados da descrição, o que possibilitará objetivar as condições de produção que estiveram na base de um determinado texto. Ou seja, a partir das estruturas semânticas ou lingüísticas chega-se a estruturas sociológicas ou psicológicas. Este é o percurso natural de qualquer análise de conteúdo. Tentar saber aquilo que está por detrás de texto, e quais foram as condições que levaram à sua produção (BARDIN, 1985). Este é o percurso natural de qualquer análise de conteúdo. Tentar saber aquilo que está por detrás de texto, e quais foram as condições que levaram à sua produção.

Este tipo de análise de conteúdo não é um todo uniforme e unívoco. Pelo contrário, ela exige um esforço de conhecimento (antes mesmo de se ingressar na investigação em si), por exemplo, tem-se de saber *a priori* que tipo de técnicas existem e em que contextos foram utilizadas, que tipo de benefício e de malefício determinada técnica pode oferecer, e sobretudo, que pertinência existe em utilizar-se uma técnica específica.

Outra questão que pode ser levantada é saber até que ponto uma técnica de análise pode ou não ser desenvolvida a partir de um determinado instrumento, como é o caso de um programa de informática que esteja à disposição. Ou seja, até que ponto um determinado instrumento pode apoiar-se numa investigação que tenha como base uma técnica específica de análise de conteúdo.

Seguindo-se as orientações metodológicas preconizadas por BARDIN (1985, p.95), esta técnica apresenta três etapas: “*pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos dados obtidos e interpretação*”. Após leitura exaustiva e repetida dos textos e, considerando os objetivos do estudo e as questões teóricas apontadas, ordena-se e classifica-se o conteúdo dos textos, emergindo vários temas, que após análise cuidada resulta no elenco final de temas.

O roteiro desta trajetória consiste em:

Preparação dos dados para a análise;

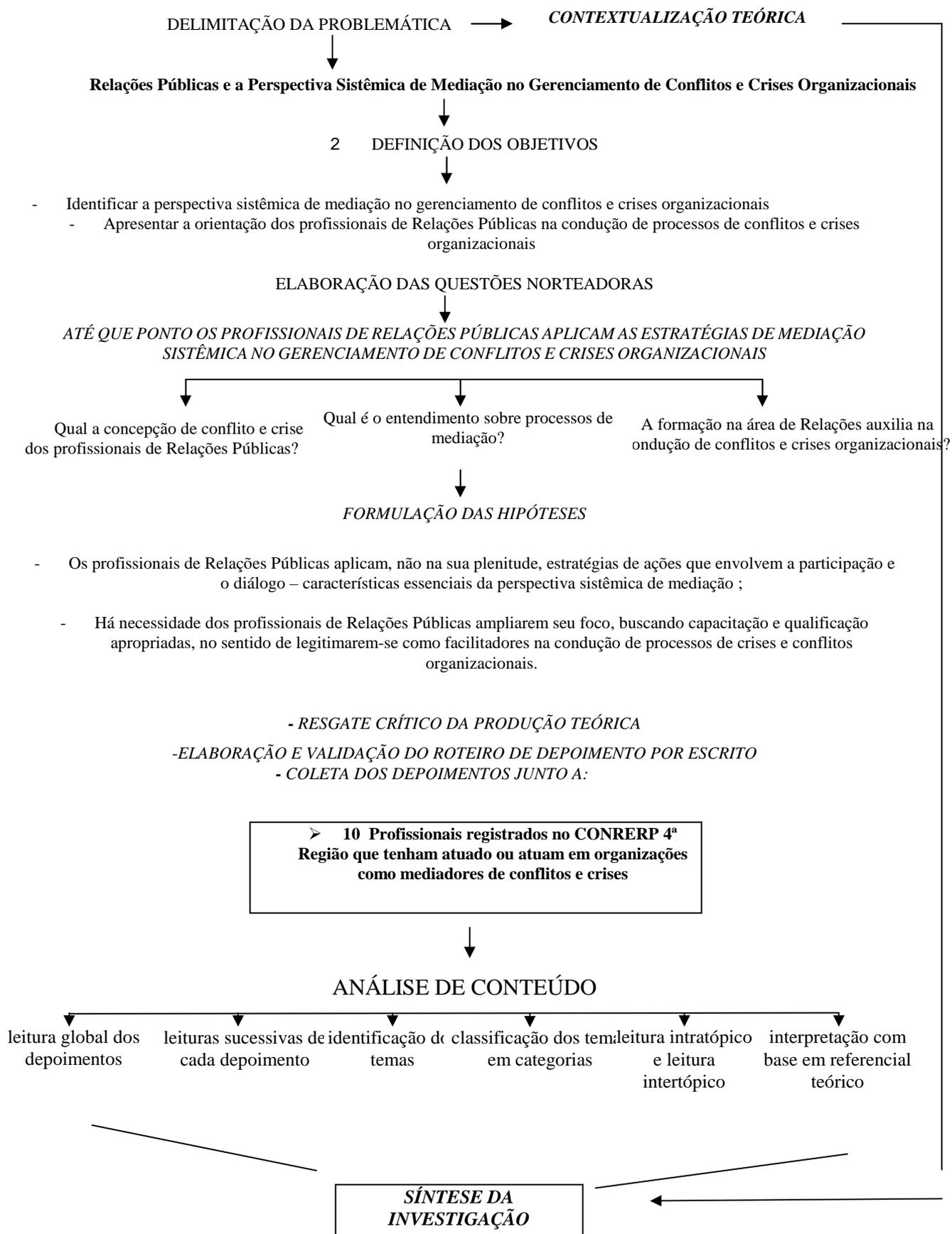
Transcrição dos discursos obtidos;

Ordenação dos dados obtidos através de definição previa de categorias;

Classificação dos dados obtidos através de aspectos sobre os quais se deseja analisar o conteúdo;

Análise com base em núcleos temáticos ou categorias de análise.

Neste contexto, a seguir são apresentadas, sob a forma de um esquema, as etapas percorridas no desenvolvimento deste estudo:



1 O PROCESSO DE CONFLITO E DE CRISE

Para Morgan (1996) a organização é intrinsecamente política e, em razão disto, torna-se necessário encontrar formas para criar ordem e direção entre pessoas com interesses potencialmente diversos e iminentemente conflitantes. A noção política nasce também da idéia de que na divergência de interesses, os processos de mediação proporcionam aos indivíduos reconciliarem as suas diferenças por meio da consulta e da negociação.

Conforme o autor citado, a política em uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional. Pode-se analisar a política organizacional de maneira sistemática, focalizando as relações entre interesses, conflitos e poder. Ela surge quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente. Essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos. Isto significa dizer que a mediação de conflitos é um processo de natureza política.

A escolha entre os caminhos de ação, usualmente, baseia-se nas relações de poder entre os envolvidos. Assim, interesses divergentes são portadores de potencial para o surgimento de conflitos que podem ser resolvidos, manterem-se através de jogos de poder, ou ainda, podem ser geradores de crises. Os interesses englobam predisposições que envolvem

objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam as pessoas a agir numa e não em outra direção.

1.1 CONCEPÇÃO DE CONFLITO

Na realidade investigada, constatou-se que os participantes têm concepções diversificadas sobre conflito, que são descritas a seguir:

Para o **Respondente 1** conflito é uma situação onde interesses não estão em sintonia e que levam uma organização a um estado de crise, que pode ser localizada em uma área específica ou na sua totalidade.

Do depoimento do **Respondente 2**, foi possível entender que o conflito está intimamente ligado às relações interpessoais, a forma como as pessoas vivenciam os seus papéis dentro das organizações.

O **Respondente 3** não faz distinção entre conflitos e crises organizacionais e os identifica como um acidente ecológico que cause dano ao ecossistema e à comunidade, uma greve, um acidente aéreo (exemplifica com o caso da TAM), uma CPI na área governamental, um escândalo de corrupção (novamente exemplifica, indicando o caso da Parmalat). Conclui esta questão dizendo que situações adversas afetam a imagem das organizações perante seus públicos e as organizações que estiverem preparadas para lidar com estas situações ajudarão a preservar a boa imagem das instituições frente a esses públicos.

Na concepção do **Respondente 4**, os conflitos são gerados a partir da disputa de poder e, geralmente, esta disputa faz com que objetivos pessoais sejam prioridade em relação aos objetivos da empresa.

Em maior ou menor grau, nossa sociedade é mutante e para haver adaptação é inerente haver crise, considera o **Respondente 5**. Atenta para o fato de que é fundamental que as organizações estejam minimamente preparadas para enfrentar crises; de forma a pesquisar seu ambiente a ponto de poder prever os principais movimentos e se adiantar a eles. Este participante também não diferenciou crise de conflito.

A análise do **Respondente 6** está voltada, para a idéia de que os conflitos e crises são oriundos da tentativa de asseguramento dos interesses individuais dos diversos segmentos pertencentes à mesma organização. Nota que a falta de consciência do todo por parte dos colaboradores, tanto por desinteresse dos mesmos, quanto pela ausência de uma política objetiva de comunicação, poderia trazer este benefício.

Conflitos e crises organizacionais são situações em que a empresa/organização sofre um momento de incertezas, dificuldades e/ou alterações súbitas no seu curso normal de funcionamento, afirma o **Respondente 7**. Argumenta que essas alterações podem ser causadas por fatores internos ou externos e afetam todos os níveis hierárquicos e setores da organização. Esclarece que nesta conjuntura, os fatores negativos sobrepõem-se aos positivos em grau de importância, deixando os envolvidos no processo inseguros, sensíveis e reticentes quanto ao desfecho da situação.

O **Respondente 8** argumenta que conflitos e crises estão presentes em nosso dia-a-dia, são inevitáveis. Dependendo da sua dimensão, podem desencadear problemas e situações maiores, difíceis (mas não impossíveis) de contornar. Ressalta que estes acontecem em todos os níveis e com todos os segmentos de públicos da organização.

Acredita o **Respondente 9** que conflitos e crises organizacionais são situações em que há desordem, disputa, antagonismo, oposição (conflito) e convulsão (crise) em uma organização.

O **Respondente 10**, na verdade, não apresentou conceitos diferenciados para conflitos e crises. Porém, indicou que são situações constantes, com frequência mais expressiva em empresas familiares, salientando que neste ambiente os conflitos pessoais se confundem com os organizacionais. Esclarece que medidas fortes devem ser tomadas em relação ao conflito, assim que este surge, pois com o tempo ele se torna intransponível, enraizando emoções pessoais.

Da análise destes depoimentos, emergiram como principais categorias:

- Conflitos como momentos de incertezas que alteram o funcionamento normal (disfunção) de uma organização;
- Conflitos como divergências de interesses que afetam a imagem organizacional;
- Conflitos como inevitáveis, inerentes e iminentes.

Convém ressaltar que constantes foram as considerações equivocadas sobre o conflito, sendo este utilizado como sinônimo de crise. Assim, é relevante apresentar as distinções acerca dos temas, a partir das emergências do estudo.

1.1.1 CONFLITO COMO DISFUNÇÃO ORGANIZACIONAL

Conceber conflito meramente como disfunção organizacional significa assumir uma orientação paradigmática simplificadora da realidade. A reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo comumente como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias ou causas lamentáveis. Nota-se uma tendência a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a brigas, combates, violência, guerra e destruição. O conflito, em si, não é exclusivamente 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, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado (LIKERT, 1980).

Muitos percebem o conflito como um desvio do estado normal das atitudes e comportamentos humanos, que podem e devem ser eliminados. “(...) *são situações em que a empresa/organização sofre um momento de incertezas, dificuldades e/ou alterações súbitas no seu curso normal de funcionamento (...)*” [Respondente 7] Em síntese, é uma resultante do mau funcionamento do sistema, ocasião “(...) *em que há desordem (...)*” [Respondente 9], e este não é, de modo algum, inerente e necessário ao sistema. Esta é uma posição advinda de teorias funcionalistas.

Ao conceber conflitos como disfunção organizacional, Moore (1998, p. 29-30) reforça que estes se caracterizam como “*disputas em que as partes são identificadas, a disputa é reconhecida e (...) não ocorreu uma negociação cooperativa viável ou um processo de resolução de problemas (...)*”, significando que os envolvidos reconhecem a disputa, mas não conseguem solucioná-la.

Touzard (1981) coloca que o conflito, a partir desta linha teórica, é entendido como algo remanescente do estado primitivo da humanidade, como uma expressão das imperfeições humanas que podem ser supridas pela adoção de medidas sociais de colaboração. Em oposição, perceber o conflito como um fator de renovação, desenvolvimento e mudança pode evitar o empobrecimento da criatividade e auxiliar no enfrentamento dos valores, interesses, das normas, na luta pelo poder e pela igualdade de oportunidades; enfim, é compreendê-lo como fonte de vitalidade social.

Numa abordagem construtiva do conflito, Martinelli (1998) sustenta que se bem conduzido, o conflito pode gerar soluções de melhor qualidade, por meio da discussão de idéias entre pessoas com variados pontos de vista, contribuindo para aumentar o envolvimento numa questão fundamental para a organização.

Podem aparecer, desta forma, numerosas funções positivas do conflito: o rompimento do equilíbrio da rotina, mobilização da energia latente do sistema vigente, ação desafiadora acerca da acomodação de idéias e posições, desvelamento de problemas escondidos, possibilidade para aguçar a percepção, o raciocínio, a imaginação e a criatividade para soluções originais dos problemas.

Complementando, Martinelli (1998, p. 63) indica que o conflito não deve ser entendido como “*uma experiência negativa, um erro ou uma falha no relacionamento, (...) uma batalha entre interesses e desejos competitivos e incompatíveis*”, mas sim, como um “*resultado da diversidade que caracteriza os pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como o sistema e a estrutura social*”.

Desta maneira, é possível contemplar, além de uma dimensão meramente negativa do conflito, uma outra face que pode, inclusive, ser produtiva e reorganizadora.

1.1.2 CONFLITO COMO DIVERGÊNCIA DE INTERESSES

Por outro lado, conceber conflito como divergência de interesses significa assumir que o conflito é um processo que se inicia a partir da frustração (ou da possibilidade de frustração) de expectativas/interesses de umas das partes envolvidas (HAMPTON, 1991). É uma “*situação onde interesses não estão em sintonia*” [**Respondente 1**].

Trata-se de uma análise pertinente, uma vez que aceita o conflito como um elemento que se encontra em estado permanentemente latente dentro do ambiente de trabalho, conferindo-lhe um caráter natural que, quando manifesto, deve ser devidamente enfrentado. Logicamente que esse enfrentamento será dimensionado na mesma proporção do conflito que pode se instalar em níveis diferenciados.

Littlejohn (1982, p. 275), indica que o conflito pressupõe, inicialmente, um considerável grau de discordância, ou seja, há uma fase em que as pessoas solidificam suas atitudes, as interações

(...) tendem a incluir mais discordância e avaliação desfavorável. Observa-se que os membros do grupo discutem, argumentam e tentam persuadir, neste ponto do debate. Registra-se também, na fase de conflito, uma tendência para se formarem coligações. Quando as pessoas se agrupam de acordo com suas posições comuns sobre as questões em debate, a polarização aumenta.

No binômio indivíduo-organização, o interesse se instala, segundo Morgan (1996, p.153) , em “*três domínios interligados e relativos às tarefas, carreira e vida pessoal de alguém na organização*”. Interesses de tarefa estão relacionados com o trabalho que deve ser desempenhado por uma pessoa na organização. Os interesses de carreira, que podem ser independentes do trabalho que está sendo desempenhado, referem-se às aspirações, planos e perspectivas futuras dos empregados, levados pelos mesmos ao seu local de trabalho. O terceiro domínio citado por Morgan considera os interesses “extra-muro” que, como diz o termo, situa-se para além dos limites da organização. Esses dizem respeito às personalidades, atitudes próprias, valores, preferências, crenças e conjunto de comprometimento dos indivíduos com o mundo exterior, configurando a forma de agir tanto em relação ao cargo, quanto à carreira.

Isto posto, compreende-se que esses domínios devem, em princípio, encontrar-se em equilíbrio, interagindo e propiciando uma harmonia ao trabalhador dentro de seu ambiente de trabalho. Enquanto o processo de interação flui dessa forma compensatória, contrabalançando o relacionamento desses três conjuntos de interesses, tem-se uma situação ideal de inserção do indivíduo na organização.

Complementando esta consideração, Simões (1995, p. 195) diz que uma das melhores maneiras de lidar com os conflitos é através do uso de mediações que permitam

divulgar e tornar público as informações. Para o autor, ainda, o conflito é um estado de impasse no processo decisório.

Entretanto, tratam-se de fronteiras tênues e frágeis que podem alterar, a qualquer momento, esse ciclo harmonioso e, ao criarem-se tensões, rompe-se uma das linhas de intersecção entre esses interesses e instala-se, inevitavelmente, o conflito.

Simões (1995) afirma que administrar o conflito e integrar interesses - a partir da integração ou da coerção - significa encontrar formas de identificar as causas deste, antecipando-se à sua eclosão, de modo a manter a organização no mercado. *“O conflito aparece sempre que os interesses colidem. Qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma que assuma, a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais (MORGAN, 1995, p. 160).*

Essa situação é igualmente bem descrita por Thomas (1976) quando apresenta a idéia de conflito como *“processo que se inicia quando uma das partes em interação percebe que a outra frustrou ou está por frustrar suas necessidades e objetivos”*, ou, de acordo com o **Respondente 6**, conflitos *“são oriundos da tentativa de asseguramento dos interesses individuais dos diversos segmentos pertencentes à mesma organização”*.

Para Nogueira de Faria (1978, p.732), o conflito vem a ser:

Uma situação de luta declarada, quando a competição chega a um ponto de saturação, transformando-se em disputa ostensiva, de forma consciente, voluntária e pessoal, na qual os contendores procuram o mais rapidamente possível aniquilar os adversários, abandonando os valores éticos que anteriormente defendiam.

Tem-se nessa definição, o conflito identificado, declarado e aberto, caracterizado por um confronto interpessoal, apresentado em uma versão que é percebida como pernicioso, denunciando uma situação de ruptura. *“Está relacionado com relações interpessoais, a forma como as pessoas vivenciam seus papéis nas organizações”* [Respondente 2].

Chiavenato (1993, p. 500) define conflito como a

(...) existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito.

Nota-se que o surgimento de conflitos está diretamente relacionado às percepções e opiniões dos indivíduos, o que pode ser reforçado com as idéias de Schnitmann (2000, p. 170), onde *“os conflitos são inerentes à vida humana, pois as pessoas são diferentes, possuem descrições pessoais e particulares de sua realidade e, por conseguinte, expõem pontos de vista distintos, muitas vezes colidentes”*.

Inúmeras são as variáveis aproximativas para o início do conflito. Contudo, uma das causas-chave é a frustração de expectativas de interesses dos públicos face à ação organizacional no processo de transação com seu parceiro.

Estas expectativas podem se referir às crenças e aos sentimentos que os indivíduos cultuam em relação a determinado objeto, podendo ser uma organização, um cliente ou qualquer outro alvo, a respeito do qual os sujeitos se comunicam para satisfazer suas necessidades, e estão diretamente ligados a tendências ou disposições adquiridas e relativamente duradouras, ao avaliar, de um modo determinado, e ao atuar, a partir dessa

avaliação, para se agir diante dele. Estes componentes são reconhecidos como formadores da atitude (PIMENTA, 1999).

Nas organizações, em razão da forma de integração e de relacionamento entre os diversos agentes sociais e organizacionais, que ocupam papéis opostos e/ou complementares nos processos econômicos e políticos (caracterização das relações de trabalho), é natural promover formas de regulação entre as diferenças de pontos de vista e opiniões, visando manter o equilíbrio e assegurar o funcionamento de um sistema complexo que subentende a existência cooperativa e a contínua divergência de interesses.

Para Hampton (1991), a dinâmica do conflito parte do pressuposto que se estabelece um ciclo de frustrações que se retroalimenta em função da má interpretação ou incompreensão dos interesses e necessidades das partes, onde uma, frustrada, interpreta e projeta as conseqüências de uma situação de acordo com seu ponto de vista, passando a se comportar a partir da realidade imaginada, provocando reações de defesa no outro.

Nesse caso, os processos de gerenciamento de conflitos são apenas provisórios, pois dependem das relações existentes no contexto social, institucional e organizacional e são adaptadas às características dos grupos envolvidos.

O referido autor acredita, também, que o conflito ocorre sempre dentro de uma interdependência e é o resultado da diversidade que caracteriza pensamentos, atitudes, crenças, percepções, sistemas e estruturas sociais, parte inerente da nossa existência. Reconhecer a importância dos conflitos, sejam graves ou não, significa responder sempre que estes se manifestarem.

Estabelecer a compreensão mútua num momento de tensão, pressupõe reorganizar e integrar experiências anteriores do indivíduo, que vai originar uma nova situação. A mutualidade estabelece premissas de que, tanto as pessoas que formam a organização, bem como as que compõem os públicos que se relacionam a ela, devem possuir o mesmo significado dos fatos, o ato de compreender. Além disso, todas as partes devem entender e aceitar o significado da ação das outras envolvidas, bem como integrá-las nas suas relações.

A busca pelo equilíbrio de interesses passa, em primeira instância, pelo desvelar das relações de poder vigentes no ambiente organizacional, significa compreender o modo de agir conforme normas estabelecidas pela organização. Este diagnóstico contribuirá na condução de processos conflitantes latentes.

Deste modo, tem-se que a articulação entre os elementos do sistema social organização-públicos está inter-relacionada à utilização de certas bases de poder. O surgimento de situações de conflito nas organizações, faz com que focos de poder apareçam explicitamente, estabelecendo forças de influência e liderança, pois *“o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”* (MORGAN, 1996, p.163).

Segundo Krausz (1991), falar em poder tende à evocação de associações negativas ligadas à manipulação, ao abuso, à exploração e à injustiça. Na maioria das vezes, este assunto é tratado como um tabu, pois, quem deseja, inveja ou utiliza o poder, dificilmente o menciona. Esta realidade tem raízes históricas: o poder não deveria ser desejado ou buscado

pelos homens, sob pena de estarem desafiando as prerrogativas de Deus e correndo o risco do castigo divino, de acordo com a tradição judaico-cristã herdada pela sociedade ocidental. Daí a condenação da ambição dos indivíduos e as tentativas de se mascarar a procura do poder ou mesmo negar a sua existência. Talvez, por essa razão, os soberanos e poderosos, no transcorrer da história, fossem vistos como seres escolhidos por Deus para governar os homens e, assim, buscavam tal legitimidade perante a igreja, unindo o poder temporal ao espiritual.

O poder, segundo a mesma autora, é na essência, um fenômeno com repercussões intrapessoal, interpessoal, grupal e social, pois seus efeitos se dão nas relações entre indivíduos. Motivo e recursos são pontos inter-relacionados do poder. Faltando o motivo, os recursos diminuem; faltando recursos, o motivo permanece inerte e, na falta de qualquer um dos dois, o poder se dilui.

Embora o poder faça parte da história humana, há dificuldade em conceituá-lo no que tange ao estabelecimento de um quadro referencial suficientemente amplo, que permita incluir as manifestações sob as quais pode surgir. Pode-se dizer que poder é a capacidade potencial de influenciar ações de indivíduos ou grupos, estando presente em qualquer forma de relacionamento e, para melhor compreender suas manifestações e conseqüências, é preciso considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas no processo de influência.

Como se percebe, estudar o poder é elemento significativo para aqueles que buscam um aprofundamento sobre processos organizacionais. Desta forma, convém dedicar

momentos para indicar algumas distinções acerca do poder e de suas classificações, seguindo-se as indicações de Krausz (1991):

O *poder contextual* está alicerçado numa estrutura organizacional, onde é realizada uma distribuição de pessoas, com atividades definidas. Cria-se, assim, uma hierarquia que define, mediante direitos e deveres, a linha de comando e os níveis de autoridade formal, para que sejam evitados desvios que possam pôr em risco a sobrevivência da organização. Este tipo de poder pode ser utilizado independente do influenciador ter o poder do conhecimento. Entretanto, pode também ser exercido nesta forma por pessoas que utilizam o conhecimento para exercê-lo.

O uso do conhecimento como força de **coerção**, em geral, é utilizado como uma forma compensatória da falta do *poder de posição*, quando as responsabilidades são atribuídas sem serem apoiadas em autoridade suficiente e em recursos que assegurem a aceitação da influência.

Neste caso, o uso do conhecimento para coerção é indicador de relações de poder abusivas, desequilibradas e compensatórias, provocadas por uma distribuição inadequada de posições. Intoxica o ambiente, gera medo, ansiedade, submissão, revolta, resistência à mudança. A atividade coercitiva não é legítima, pois raramente é reconhecida e suas conseqüências tendem a ser esquecidas ou justificadas por outras causas (KRAUSZ, 1991).

O *poder gerado pelo conhecimento* poderá estar associado ainda ao *poder de posição*, o qual legitima as ações dos indivíduos, na medida em que estabelece os seus direitos e deveres de influenciar e ser influenciado, de modo a contribuir, dentro de expectativas

predeterminadas, para o alcance dos objetivos organizacionais, em relação ao lugar ocupado na estrutura organizacional e às atribuições específicas que determinam a abrangência exercida pelos atos influenciadores.

A posição hierárquica indica uma tendência à institucionalização do poder nas organizações, provocando crises que podem levar a uma nova distribuição de poder, diferente da arrumação que existia, ou a um desequilíbrio, o que poderá ameaçar a sobrevivência da empresa. Embora seja estabelecido com o intuito de facilitar e regulamentar relações entre pessoas e setores, fixando limites para as ações influenciáveis que ocorrem em todas as direções, o poder de posição, quando associado ao poder de conhecimento, constitui um fator poderoso da política organizacional. Pode até legitimar manobras e manipulações ilegítimas, criando uma estrutura informal de poder, em que os atos influenciadores não correspondem aos atos influenciadores em si.

As relações de poder que incluem o uso da recompensa dizem respeito aos processos de reconhecimento e de concessão de compensações às pessoas que se encontram dentro da área de influência de um indivíduo, no contexto da organização, que, quando associado ao poder do conhecimento, pode gerar a criação de "guetos organizacionais". Por outro lado, quando utilizada de forma ética, pode constituir-se num fator de motivação, de reconhecimento autêntico da distribuição individual ou grupal. Do contrário, tem caráter manipulador e imediatista.

Conforme Simões (1995, p.110), o exercício do poder pode ser definido como a *“probabilidade de A decidir ou influenciar a decisão de B em um processo de transação. Entenda-se por A e B pessoas, grupos, organizações, partidos ou países”*. Nesta mesma

direção, indica que poder não é algo material, estático, objetivo, mas um “*exercício que se refere à tomada de decisão em que estão compartilhando duas ou mais partes*”. Este tipo de relação caracteriza-se como uma dimensão política, inserida no sistema social.

Galbraith (1986, p. 3), corroborando com Krausz (1991) e Simões (1995) , observa que poder é “*a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas*”. Prossegue indicando que a palavra poder possui um significado associado ao senso comum, sendo freqüentemente utilizada sem necessidade aparente de definição.

A finalidade do poder está no próprio exercício deste, onde não se vêem estudos aprofundados. Para Galbraith (1986), um senso de mérito auto-estimulado deriva tanto do contexto como do exercício do poder, pois em nenhum outro aspecto da existência humana está a vaidade exposta a tantos riscos, logo, o poder é buscado não só em virtude do serviço prestado, mas acima de tudo, por consideração a ele próprio, pelas recompensas emocionais e materiais inerentes a sua posse a ao seu exercício.

O referido autor, diferenciando-se de Krausz, crê que um dos motivos que levam à superficialidade de como é tratada a questão do poder está na tríade constituída para manejá-lo ou exercê-lo: o poder condigno, compensatório e o condicionado, relacionados à pouca aceitação do seu exercício.

Uma das características mais marcantes entre o poder condigno e o compensatório está na objetividade, na visibilidade, pois aqueles que aceitam a vontade de outros estão conscientes em fazê-lo, agindo em conseqüência de um cálculo razoavelmente deliberado de que esse é o melhor procedimento. A diferença se estabelece no aspecto

negativo e positivo da recompensa. O exercício destes dois instrumentos é graduado conforme a urgência, amplitude, importância e dificuldade de submissão pretendida.

O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. “*A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia*” (GALBRAITH, 1986, p. 6).

As reações ao poder contextual (Krausz, 1991), assumem formas bastante conhecidas nas organizações, manifestando-se como competição, desmotivação, baixa produtividade, conflitos, acomodação, falta de criatividade, resistência à mudança, bloqueio na tomada de decisão e solução de problemas.

Nessa conjuntura, o *poder pessoal* é o grande estimulador da integração grupal, da identificação dos indivíduos com uma causa comum e o harmonizador por excelência dos objetivos individuais e organizacionais. É a sinergia organizacional.

Este tipo de poder tem origem interna e seu desenvolvimento é ilimitado. É um processo que envolve autoconhecimento, alfabetização emocional e interpessoal, humildade, respeito por si e pelo outro, revisão de valores pessoais, coragem para enfrentar desafios, expansão do patrimônio do "ser" mais do que o do "ter". É um procedimento que inclui o poder do conhecimento, como propulsor da competência técnica, de conexão e interpessoal, como fator fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa num contexto de livre concorrência e um meio ambiente turbulento. Tem a forma de um poder acessível, pois é um meio viável de distribuição de poder e de participação, que possibilita o aumento do ato influenciador, hierarquicamente descendente.

De outro modo, também pode ser reconhecido como uma ameaça a poderes institucionalizados, que temem perder seus lugares no contexto organizacional. “*O poder do conhecimento gera credibilidade profissional, respeito, intensificação da potência dos atos influencias sem que a contrapartida tenha que ser submissão, contribuindo para o crescimento de quem aceita voluntariamente essas influências*” (KRAUSZ, 1991, p.45).

Ao contrário da consideração de limitação e não-qualidade, geradora de dúvidas e questionamentos ameaçadores à estrutura da organização, o poder do conhecimento colabora com a apreensão e aplicação de inovações, favorece a instalação de sinergia, a interação entre as pessoas dos subsistemas organizacionais.

Associado ao poder pessoal, o poder de *conexão*, considerado como uma contribuição das pessoas às organizações, atua de forma a favorecer o envolvimento interpessoal, a valorizar os pontos de vista das pessoas, a estimular o acréscimo e, ainda, ocasiona o reconhecimento das capacidades de cada um, independente das posições no sistema.

Este tipo de poder, pela necessidade organizacional de identificar, discutir e resolver questões adversas, pode auxiliar a organização a desenvolver a iniciativa da cooperação, proporcionando às partes em conflito ou em crise, a busca da satisfação econômica, política, psicológica, moral, entre outras.

Estas distinções de poder podem servir para entender algumas das complexidades de âmbito organizacional. O exercício do poder implica um contínuo de

decisões e, em geral, essas decisões são políticas e envolvem processos de adaptações e reposições que asseguram o desempenho da organização.

Na democracia, estes recursos são usados a partir de acordos, e as relações negociais são diárias. O desafio está, justamente, no desenvolvimento de meios que facilitem as transações de modo a estabelecer um equilíbrio entre as expectativas e as decisões políticas. Uma alternativa interessante para constituir políticas que visem as metas organizacionais é a mediação. Esta medida será validada conforme o estímulo investido à promoção do diálogo e do nível de participação dos atores deste sistema.

Esse processo com função facilitadora, cujo objetivo é abrir o diálogo e recuperar a negociação para se chegar a um entendimento para mútua satisfação, caracteriza-se como mediação sistêmica. A mediação, nesse sentido, para ser considerada satisfatória, busca além de um acordo, também alcançar uma reaproximação entre as partes.

Nesta direção, é possível afirmar que o poder gerado no conhecimento, como competência técnica, associado ao desenvolvido na articulação e no envolvimento, pode despertar uma conquista construtiva de espaços de discussão por seguidores que utilizam seu direito de escolha.

Exposto isto, pode-se levar em conta que o aproveitamento do poder pessoal, originado no conhecimento, é indispensável para o desenvolvimento da eficácia organizacional, não se desconsiderando a contribuição do poder contextual como necessário à sobrevivência organizacional, quando utilizado de forma restrita, para garantir uma homogeneidade básica na diversidade que orienta as ações coletivas.

Desta forma, os valores que constituem um projeto a ser compartilhado, dão sentido e orientação à formação de atitudes nas organizações, independente de sua natureza, como opções pessoais assumidas. Entretanto, *"as atitudes podem ser desde disposições intuitivas que possuem um certo grau de automatização (...) e pouca reflexividade até juízos refletidos, analíticos e sistemáticos"* (COLL, 1998, p. 129).

Na realidade exposta, conflito pode ser, então, compreendido como um entrelaço de opiniões e objetivos de indivíduos, grupos ou organizações e o equilíbrio desse processo exige o entendimento sobre as várias formas de relações de poder.

1.1.3 CONFLITO INEVITÁVEL, INERENTE E IMINENTE

A idéia de que conflitos são inevitáveis advém da percepção de que estes são *"uma luta expressa entre pelo menos duas partes interdependentes que percebem que seus objetivos são incompatíveis, suas compensações são reduzidas e a outra parte os impede de atingir seus objetivos"* (HOCKER e WILMOT, 1985). Esta relação envolve dois elementos fundamentais: o comportamento (a forma de relacionar-se) e as metas (o que se quer atingir).

As organizações são susceptíveis de originar conflitos, dado que nelas trabalham pessoas. Por outro lado, nas organizações existem regras e uma estrutura que se impõe aos funcionários.

Outro aspecto importante é que, atualmente, as pessoas têm tendência para a autonomia e a serem mais críticas em relação aos contextos de trabalho. Os conflitos são,

desta maneira, uma presença constante na vida organizacional. O **Respondente 8** argumenta que “*conflitos e crises estão presentes em nosso dia-a-dia, são inevitáveis(...) e que estes acontecem em todos os níveis e com todos os segmentos de públicos da organização*”; “*são situações constantes*” [**Respondente 10**].

Destaca-se, assim, que o conflito está potencialmente presente nas organizações e este pode ser classificado como pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos: a sua origem reside em alguma divergência de interesses percebidos ou reais (MORGAN, 1996). Assim como Morgan, Hampton (1991) compactua com esta idéia da origem dos conflitos.

Pode-se verificar que o conflito é um fator de muita influência no cotidiano humano, sendo este passível de compreensão e de manejo. Essa questão é intrigante, complexa e multidimensional, pois também assim é o comportamento humano. As diferenças individuais como personalidades e culturas com seus elementos – valores, hábitos e crenças – são alguns dos fatores que exercem o poder sobre essa realidade.

Likert (1980) acredita que, apesar dos avanços das ciências do comportamento, mais por sua parca aplicação e/ou “despreparo” dos gestores, ainda persistem aspectos inexplicáveis, que desafiam a compreensão do cientista e do trabalhador comum. Assim, não raro muitos conflitos se tornam institucionalizados, configurando atitudes, estereótipos, valores, crenças, rituais e outros aspectos da cultura organizacional². Nesta forma socializada,

² A cultura organizacional é consequência da história e tradição dos indivíduos que compõem uma organização, sendo composta por fatos e políticas ocorridos anteriormente. “Cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, se possa isolar componentes iguais a todos” (TORQUATO, 1991, p.3).

os conflitos subjacentes podem ser extremamente difíceis de identificar e distinguir, de descobrir suas causas.

Para tentar entender este efeito, é válido esclarecer como a cultura organizacional é concebida. Conforme Fleury (1989, p. 22) é

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

É possível perceber nesta citação uma preocupação com a dimensão política, advinda de reflexões da autora com várias linhas referenciais que trabalham com a questão da cultura organizacional, onde identifica-se a necessidade de elaboração de uma proposta conceitual que, principalmente a partir das idéias de Schein³ (1986), incorpore esta característica inerente a este fenômeno

Neste sentido, quando o gerenciamento da cultura implica manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores, investindo-se em práticas organizacionais que mantenham os valores básicos deste cenário. Quando há transformação destes padrões culturais vigentes, a possibilidade de conflito aumenta; neste caso, as resistências dos vários segmentos de uma organização são significativas e não devem ser desconsideradas.

³ Para este autor, cultura organizacional é “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o

Deste modo, quando se legitimam novos e acalentados valores ou direitos e quando se criam novas expectativas sem satisfazê-las, pelo menos na proporção em que são geradas, provocam-se atitudes desfavoráveis. Essas atitudes geram frustrações que, por sua vez, provocam condições para que se instale o conflito (LIKERT, 1980).

A regulação dos conflitos (e os próprios conflitos) é inerente a toda estrutura social organizada. O papel da regulação é o de manter um equilíbrio e o de assegurar o funcionamento de um sistema complexo, que subentende a existência contínua de antagonismos de interesses nas estruturas sociais. Dessa forma, o essencial das relações organizacionais passa pelo processo próprio de regulação.

Os processos de regulação são provisórios. Eles dependem das relações existentes no contexto social, político, institucional e organizacional e são naturalmente adaptados às características dos grupos envolvidos.

O conflito é explicado, segundo Likert (1980), a partir do processo onde os indivíduos, entusiasmados com os direitos adquiridos a participar nas decisões que lhes dissessem respeito, viram seu entusiasmo transformar-se em frustração, amargura e angústia. Passaram, então, a responder com um comportamento agressivo, quando suas repetidas tentativas de participação nas decisões, não deram os resultados desejados. Sobre esta condição, Hampton (1991, p. 46-47) apresenta que:

Embora o conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, que normalmente sugerem que nenhuma solução boa

é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará algumas pessoas e alguns interesses, nem sempre o conflito deve ser analisado apenas de maneira pessimista. Segundo esse autor, o conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses.

O processo do conflito se desenrola de forma dinâmica no qual as partes se influenciam reciprocamente. Os antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados e interdependência) criam condições que tornam provável a ocorrência destes. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de confronto (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência) e passa a desenvolver sentimentos de divergências em relação à outra parte, ocasionando, assim, a ocorrência de conflitos ou crises. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de reação da outra. Dependendo dessa reação, pode haver uma identificação das controvérsias ou alguma forma de resolução das mesmas.

O conflito aparece numa situação social como qualquer discordância sobre questões de antagonismo **emocional** - envolve dificuldades interpessoais que surgem nos sentimentos de raiva, desconfiança, antipatia, medo, ressentimento, entre outros, e é comumente conhecido como “choque de personalidades” - ou **substantivo** - é um desacordo fundamental com relação aos fins ou objetivos e aos meios para atingí-los - que causa atrito entre pessoas, grupos ou organizações. Por esta razão, ocorre que o conflito é inevitável nas organizações, conforme sustenta Schermerhorn Jr. et al. (1999, p. 269):

O conflito nas organizações é inevitável. Mas o processo de administrar o conflito obtendo resultados construtivos em vez de destrutivos é evidentemente essencial para o sucesso organizacional. O processo de administração do conflito pode ser realizado de várias maneiras. Uma meta importante deveria ser atingir ou definir o estágio de verdadeira resolução do conflito – ou seja, uma situação em que os motivos básicos de um certo conflito destrutivo foram eliminados. O processo começa com um cuidadoso diagnóstico da situação específica de conflito.

A maioria das organizações fomenta vários tipos de manobras políticas, conforme os autores citados anteriormente, planejadas de tal modo que sistemas de competição e de colaboração coexistem simultaneamente. As dimensões conflitantes podem ser abordadas conforme os seguintes níveis: no nível **intrapessoal** (conflito dentro do indivíduo), no nível **interpessoal** (conflito indivíduo com indivíduo), no nível **intergruppal**, ou no nível **interorganizacional**, que serão destacados a seguir:

CONFLITO INTRAPESSOAL

Seguindo a abordagem de Schermerhorn Jr. et al. (1999, p.269), este conflito geralmente envolve pressões reais ou percebidas de objetivos ou expectativas incompatíveis dos seguintes tipos: o conflito aproximação-aproximação ocorre quando uma pessoa precisa escolher entre duas alternativas positivas e igualmente atraentes. O conflito evitação-evitação ocorre quando uma pessoa precisa escolher entre duas alternativas negativas e igualmente desagradáveis. O conflito aproximação-evitação ocorre quando uma pessoa precisa decidir a respeito de fazer uma coisa que tem conseqüências positivas e negativas.

Pode-se dizer que a frustração é uma das reações possíveis perante situações de conflito. Quando uma pessoa, por exemplo, não consegue satisfazer as suas necessidades ou atingir os seus objetivos, ela reage e pode fazê-lo de formas variadas.

CONFLITO INTERPESSOAL

Este conflito ocorre entre duas ou mais pessoas que estão em lados opostos; ele pode ter natureza substantiva, emocional ou ambas. Duas pessoas que discutem agressivamente sobre o mérito de contratar uma terceira para um emprego é um exemplo de conflito interpessoal substantivo. Duas pessoas que estão sempre em desacordo uma com a outra quanto à forma de trabalhar é um exemplo de conflito emocional. Estes conflitos podem

ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, diferenças de papéis, etc.

CONFLITO INTERGRUPAL

Nas organizações também existe o conflito entre grupos, que também pode ter fatores substantivos e/ou emocionais. Este conflito é bastante comum e pode dificultar muito a coordenação e integração das atividades.

CONFLITO INTERORGANIZACIONAL

Por fim, Schermerhorn Jr. Et al.(1999), indicam que normalmente se pensa neste tipo de conflito em termos de concorrência e rivalidade que caracterizam as empresas que atuam nos mesmos mercados. Porém, esta é uma questão mais ampla do que representada pela competição de mercado isoladamente. Neste caso, a resolução criativa do conflito entre corporações poderia ser a base para um sucesso duradouro.

Sendo assim e à luz das transformações ambientais constantes que se presencia, justifica-se refletir sobre as alterações ocorridas nas organizações sociais e explicitar questionamentos sobre mudanças não planejadas e a construção de estratégias que ajudem a compreender e a adequar as organizações às características ambientais (ETKIN e SCHVARSTEIN, 1995).

Independente da sua dimensão e apesar de ser inevitável, inerente e iminente, nem todo o conflito pode ser previsível e tratável, porque a maioria nasce de ações espontâneas.

1.2 CONCEPÇÃO DE CRISE

Especificamente, no que diz respeito a contingências surgidas no dia-a-dia da organização, estas podem diluir-se ou integrar-se às relações internas, tomando forma estruturada, desencadeando um estado de crise ou provocar uma transformação estrutural. Este processo recebe a designação de crise quando na própria estrutura vigente se encontram os mecanismos para solucioná-lo, sem que isto signifique uma transformação do sistema (ETKIN e SCHVARSTEIN, 1995).

Moura (1995) apresenta crise como uma palavra de origem grega - *krinein*, que significa separação, julgamento, momento decisivo. A crise ocorre quando o equilíbrio da relação **S** (situação) → **R** (resposta) se altera, seja por razões externas ou por razões internas. Neste caso, uma resposta (**R**) inalterada, diante de uma situação (**S**) que se alterou, caracteriza uma perda de equilíbrio. Outras vezes, será a resposta (**R**) que se altera, seja por perda de sua força original, seja pelo desgaste, ou por qualquer outra causa que, com a perda do equilíbrio, volta a se configurar. Uma vez rompido o equilíbrio na relação original entre (**S**) e (**R**), institui-se um estado de crise, caracterizado pela relação **S≠R**.

NATUREZA DA CRISE

A incapacidade de adaptar-se às mudanças ou a impossibilidade de reagir instantaneamente à crise, revelam a precariedade no estabelecimento de técnicas especializadas que possibilitem a resolução de antagonismos.

Para que exista uma crise, segundo Lerbinger (1997), é preciso que haja três características:

- os administradores devem reconhecer a ameaça – a **subitaneidade** (risco fulminante);
- acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização – a **incerteza**;
- e devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e podem ser pegos de surpresa – a **falta de tempo**.

As reações às crises são parte de um diálogo contínuo entre as organizações e os *stakeholders*. Assim, é essencial a busca por um entendimento completo do processo de gerenciamento de crise (e prevenção) e a influência dos *stakeholders* na administração destas situações.

Cabe, neste momento, apresentar uma contextualização acerca dos *stakeholders*, que é apresentada por Churchill et al. (2000, p.13):

Stakeholders são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas consequências das decisões das organizações e podem influenciá-las. Incluem tanto clientes como concorrentes e devem ser tratados lealmente. Incluem também proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, grupos de pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral.

Essa definição indica *stakeholders* como grupos de interesse que se relacionam com a organização afetando-a ou sendo por ela afetados. Essa influência pode-se dar de forma

direta ou indireta, pelo desempenho da organização na busca de seus objetivos, em termos de produtos, políticas e processos operacionais.

Desta forma, pode-se dizer que os *stakeholders* estão diretamente ligados aos grupos de interesse que possuem um certo poder; poder este exercido de forma que, quanto mais um determinado *stakeholder* fornece recursos que sejam mais críticos, escassos e insubstituíveis, maior é o poder de influência sobre a ação organizacional e, conseqüentemente, maior é o seu poder.

Desta ótica, tem-se que o gerenciamento de crise envolve tentativas de eliminar o fracasso, assim como o desenvolvimento de sistemas formais de comunicação junto aos *stakeholders*, buscando evitar ou administrar situações de crise (BARTON, 2001).

Desta consideração, pode-se definir crise como sendo “*um evento imprevisível, que potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação*” (BIRCH, 1994, p. 9-12).

2.1 TIPOS DE CRISE

O *Institute for Crisis Management* classifica crise como “*(...) uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização, podendo ter um*

impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios”
<http://www.crisisexperts.com>⁴.

Conforme Wakefield (1999) existem dois tipos de crise:

- a) Crises Administrativas
- b) Crises Naturais

O primeiro tipo – **Administrativas** – indica que podem ser evitadas, entretanto, representam 70% das crises enfrentadas pelas empresas. As Crises **Naturais**, segundo tipo, são aquelas que podem ser chamadas de “atos de Deus”, variáveis externas incontroláveis.

Já, para Lerbinger (1997), crise divide-se em sete tipos, inseridos dentro de três categorias:

- c) Crises do Mundo Físico – crises naturais e crises tecnológicas;
- d) Crises de Clima Humano – crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção;
- e) Crises de Falha Administrativa – crises de decepção e crise de má administração.

Independente da tipologia utilizada, as crises empresariais estão “*intrinsecamente ligadas aos valores cultivados por indivíduos que compõem uma sociedade*” (Rosa, 2001, p. 12) e estas vêm aumentando consideravelmente. São muitas as disfunções como, por exemplo, sistemas de comunicação falhos, desastres naturais, danos ambientais, incompatibilidade de tecnologia e cultura organizacional, entre outros.

Quando uma crise atinge pessoas ou organizações despreparadas, ainda que vencedoras, põe imediatamente em risco a credibilidade daqueles que decidem. Não existe uma hora marcada para a instalação da crise, porém, há possibilidades de preveni-la. A

⁴ Consultado em 08/01/2003.

sobrevivência de uma organização depende da habilidade que esta tiver para processá-la (ROSA, 2001).

A premissa básica destas condições, encontra-se diretamente associada aos processos de comunicação instituídos entre uma organização e seus públicos, sendo estes identificados como reforçadores das relações firmadas.

A comunicação pensada de forma estratégica⁵, 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”*⁶ procura estabelecer, segundo Kunsch (1999, p.74), *“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.

Quando se estabelecem relações divergentes, 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.

⁵ Significa pensar numa ação de comunicação excelente e eficaz, a partir de uma análise ambiental e de uma auditoria social regida pela flexibilidade, percepção e por uma avaliação mensurável dos resultados que devem beneficiar não só a organização, mas também seus públicos (KUNSCH, 1999).

⁶ Citação extraída do artigo “Relações com a mídia”, de Heloiza Matos. In: KUNSCH, Margarida. Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1999, p. 199.

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.

Neves (2002, p.15) teoriza este fenômeno como uma Crise Empresarial com a Opinião Pública (CEOP) e caracteriza-a como *“uma situação que surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública”*.

Estas situações requerem distinções sobre a dimensão das disputas e verificação das variadas possibilidades de alcançar êxito nas investidas para resgatar um clima de confiança e de equilíbrio.

Mitroff (1996) ressalta que falhas humanas e variáveis externas incontroláveis (como desastres naturais) provocam crises. As primeiras, em razão de ações ou inações humanas, podem ser evitadas, ao contrário de um terremoto ou tufão, por exemplo.

Neste caso, recorrer à mediação é uma alternativa que visa a reaproximação das partes, reativando as negociações interrompidas ou aconselhando no sentido de propiciar o surgimento de soluções para o impasse. O que irá diferenciar uma organização da outra e os impactos causados por estas situações, são as resoluções políticas a partir das negociações.

O modelo e gerenciamento de crises destaca que uma organização deve estar preparada para enfrentar os mais diversos tipos de crises. Caponigro (2000, p.132-133) distingue alguns tipos de crises onde as organizações são mais vulneráveis:

ORIGEM	CARACTERÍSTICAS
CRIMINOSA	Advindas de sabotagens, atentados diversos, seqüestros e vandalismos.
NATUREZA ECONÔMICA	Caracterizadas por greves, desvalorização da cotação acionária, aquisições irregulares de controle acionário, conseqüências negativas ao cliente devido a pacotes econômicos ou mudanças na economia.
INFORMAÇÃO	Podem surgir a partir de rumores, boatos ou intrigas, acusações diversas e geralmente são impulsionadas pela imprensa.
DESASTRES INDUSTRIAIS	Englobam as contaminações de produtos ao meio ambiente, explosões, incêndios e vazamentos.
DESASTRES NATURAIS	Resultam de inevitáveis fenômenos naturais, tais como tempestades, enchentes, tempestades elétricas, desmoronamentos.
FALHAS EM EQUIPAMENTOS OU CONSTRUÇÕES	Geralmente são provocadas por colapsos na rede de computadores, provedores e telefones, defeitos em produtos industriais e quebra nos sistemas de segurança e qualidade.
NATUREZA LEGAL	Constituída por meio de ações judiciais contra a própria empresa, pedidos de indenização ou de condenação por parte de funcionários, consumidores e governo.

REPUTAÇÃO	Exposição negativa da empresa causada por boatos, denúncias de corrupção, tráfico de influência e de informações, geralmente provocada pela imprensa.
RELAÇÕES HUMANAS	Gerada por demissões de altos executivos, denúncias de funcionários, sucessão de lideranças organizacionais.
ENVOLVENDO RISCOS PARA A VIDA	Impulsionadas por grandes contaminações, acidentes de trabalho e mortes.
REGULATÓRIAS	Geradas por obstáculos fiscais e monetários por parte do governo, por regulamentações adversas de leis governamentais e sindicatos de classe.

A validade deste 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 escutavam-se 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 (NEVES, 2002).

O mesmo autor, em consonância com Susskind e Field (1997), entende que este tipo de crise pode ser administrado. O problema é que a maioria das organizações não está preparada para isto. Muitas destas acreditam que não vale a pena investir em algo que não se sabe **quando** e **se** realmente acontecerá. Posição equivocada esta, pois, o custo de um planejamento para administração de crises é irrelevante se comparado ao que a empresa pode perder por não tê-lo já configurado antecipadamente.

No estudo realizado, pode-se eleger os seguintes posicionamentos acerca da crise:

- Crise como convulsão organizacional
- Crise como consequência de conflitos
- Crises são inerentes

Estas categorias serão, a seguir, teorizadas e associadas à realidade investigada:

1.2.1 CRISE COMO CONVULSÃO ORGANIZACIONAL

Existem ocasiões em que uma catástrofe – em menor ou maior grau – exige uma ação imediata e efetiva em razão do grande risco de trazer à organização uma ruptura em sua lucratividade, em seu crescimento e, possivelmente, em sua existência. Pode-se tomar como exemplo a intervenção do Corpo de Bombeiros em um incêndio, de um bote salva-vidas que responde a um pedido de auxílio. Este tipo de prática é, geralmente, denominado como estado de crise, quando há necessidade de intervenção junto a um acontecimento considerável e súbito, num momento culminante e decisivo de um negócio (BLACK, 1995), de acordo com o depoimento do **Respondente 9** que apresenta o aparecimento de uma crise quando há situações em que vigora “*a oposição (conflitos) e convulsão (crise) em uma organização*”

Uma crise, apreciada por Nogueira (1999), pode ser definida como uma situação aguda, frequentemente inesperada ou imprevista, que possa danificar seriamente a reputação da empresa; que pode prejudicar um produto, uma divisão, a situação financeira da companhia, a saúde da comunidade, de empregados ou consumidores; ou que possa manchar a imagem da empresa, retirando-lhe a confiança da opinião pública.

Vários são os exemplos de crises institucionais que podem ser citados: o caso do Tylenol envenenado, nos Estados Unidos; as Balas Van Melle, no Brasil, acusadas de conter drogas; a contaminação da Coca Cola, na Europa; o envenenamento de um produto Nestlé, no Brasil, por um chantagista; o derrame de petróleo do navio Exxon Valdez, no Alasca; a poluição da Guanabara pela Petrobras; os gases letais exalados pela Union Carbide e que vitimaram a população de Bhopal, na Índia; a alegação de contaminação de botulismo contra o palmito Gini; a queda do avião da TAM em Congonhas; e a farinha detectada nos comprimidos de Microvlar, no Brasil.

Segundo Senac e Hernández (1999, p.105), crise pode ser definida como “(...) *cambio considerable y súbito, favorable o adverso, en una enfermedad y por extensión, momento culminante y de um negocio grave*”.

Para Lerbinger (1997, p.4), uma crise é vista como “*um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência*”.

As crises trazem, na sua constituição, o desafio inerente à situações de mudanças:

- de algo conhecido, para algo desconhecido;
- de algo a que estamos adaptados, para algo a que ainda não estamos adaptados;
- de algo cujas necessidades e problemas são conhecidos, para algo cujas necessidades e problemas ainda não estão identificados;
- de algo cuja essência é bem delineada, para algo mal delineado;
- de algo cujo risco é conhecido, para algo cujo risco é desconhecido e difícil de calcular a extensão (MOURA, 1995, p. 56)

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 (SALINAS, 2000).

As organizações, por uma questão de sobrevivência, deveriam se preparar para evitar situações adversas por muito tempo sem trabalhá-las construtivamente, afirma Salinas (2000). 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.

Desta maneira, tem-se que o estado de crise é um conceito que pode se aplicar para descrever uma das fontes da chamada mudança evolutiva ou estável. Neste caso, se sustenta que as estruturas sofrem desajustes transitórios, mas seus efeitos são absorvidos pelo próprio sistema. Estas mudanças não significam variações na ordem vigente.

1.2.2 CRISE COMO CONSEQÜÊNCIA DE CONFLITOS

Entender uma crise como consequência de conflitos é uma maneira comum de encarar este processo, como destaca o **Respondente 4**: “*as crises são geradas a partir desses conflitos*”.

Uma crise é um evento grande e imprevisível que pode prejudicar a organização e seus *stakeholders*. Embora os eventos de crise sejam imprevisíveis, eles não são inesperados (COOMBS, 1999). Além disso, as organizações estão enfrentando crises mais freqüentemente do que nunca, dada a crescente sofisticação com a qual os produtos e serviços chegam ao mercado, o crescente avanço tecnológico e a alta competitividade, entre outros fatores dificultadores (OGRIZEK e GUILLERY, 1999).

Segundo Morin (1997), o estado de crise também é uma situação na qual: existem relações antagônicas/complementares, transitórias e localizadas em certos pontos da organização – sua existência é conhecida pelos participantes, encerrando a presença de um

impasse cuja permanência lhes afeta. Neste sentido, é possível uma divisão entre as manifestações de divergências e as causas mais profundas que as geram, de maneira que resolver seus efeitos, não anula a crise, pois estes retroagem sobre ela modificando-a e sendo por ela modificados, podendo evoluir para melhor ou pior (princípio recursivo – com base nos princípios da complementaridade entre posições antagônicas, complementares e concorrentes; das relações entre o todo e as partes como produção de emergências e novidades (o todo está nas partes, as partes estão no todo); da recursividade (o gerado/gerador, o produtor/produzido).

Seguindo as considerações do autor mencionado, o resultado das forças antagônicas/complementares num ponto da organização pode levar à imobilização ou ruptura das condições vigentes acerca dos elementos controversos, pois os efeitos da crise incluem o risco de regressão do sistema no sentido da perda de variedade nas respostas ou, pelo contrário, podem apresentar ao sistema novas oportunidades de progresso em seu funcionamento.

Do ponto de vista da auto-organização (Morin, 1997), certas crises podem ser explicadas como o resultado de uma ampliação das relações dialógicas que coexistem nas organizações. O funcionamento do sistema como emergência da rede de interações entre as partes e entre estas e o todo implica possibilidades/restrições para as ações individuais/coletivas. Assim, organização potencializa ou inibe propriedades dos elementos constituintes, nos quais ela encontra-se de alguma forma representada.

Neste sentido, o teórico sustenta que outras causas das crises nos processos de mudança organizacional, qualificadas como endógenas, são as relações de natureza

antagônica/complementares e competitivas, que coexistem com as causas internas nas organizações complexas. Os estados de crises implicam, neste caso, em interações entre ordem e desordem, gerando uma nova organização do sistema organizacional.

Moura (1995, p.59) sustenta que as crises organizacionais ocorrem quando as demandas tornam-se variadas no ritmo, ou na natureza, e quando o desempenho já não é mais capaz de atender, ou só pode atender deficitariamente, implicando em resultados insatisfatórios à natureza dos problemas. Logo, as crises organizacionais podem advir: *“das variações do meio, que criam demandas difíceis de prever ou atender; da inadequação dos processos, que resultarão num desempenho ineficiente; de ambos os fatores”*.

Na ótica de Morin (1997), as crises podem ser geradas por uma descontinuidade no crescimento ou a defasagem entre a aceleração do processo em certos setores e o simultâneo retardo em outras áreas menos dinâmicas. Nestas formas de crises de crescimento está presente o fator tempo, refletido pelo desajuste entre os diversos ciclos de atividades que coexistem na vida da organização ou pelas ambigüidades ou pelas diferenças entre os planos, as capacidades e as relações sócio-afetivas. É o caso em que mudanças nas variáveis ambientais que colocam o sistema frente a exigências contraditórias para as quais não têm uma resposta imediata nem única.

A especificidade das situações de crise consiste no fato de que elas afetam os comportamentos da organização e o domínio das relações internas. As situações que se identificam como crises também pressupõem uma ruptura na ordem das relações vigentes. Uma crise implica a presença de vários tipos de racionalidade que atuam ou pressionam sobre uma mesma situação. Assim, coexistem as racionalidades de ordem individual, grupal,

institucional e de outras organizações do meio, confrontadas todas elas na busca de novos sistemas de retribuição ou competindo por recursos (MORIN, 1997).

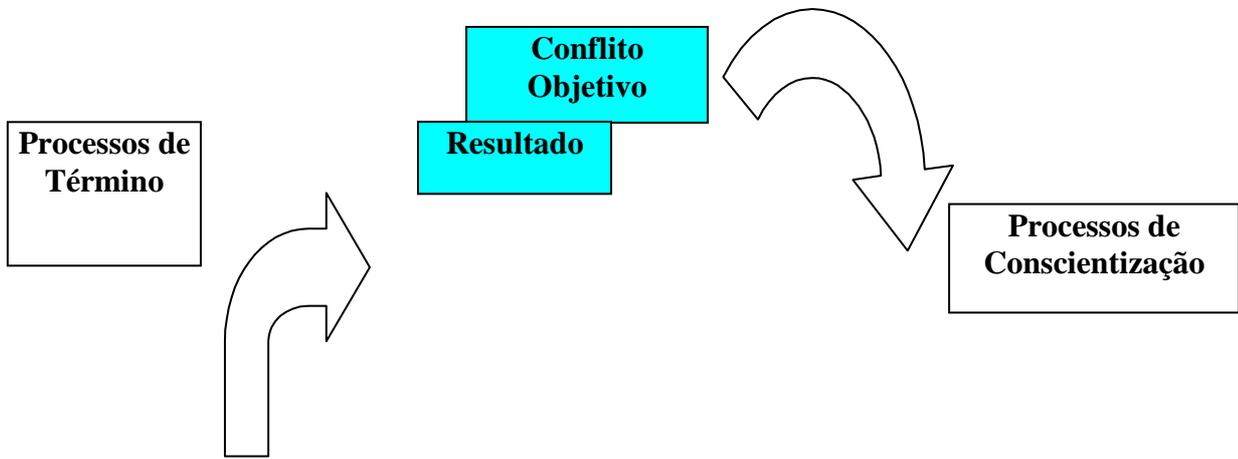
Nesta direção, o conceito de crise refere-se a conflitos pontuais que se manifestam nas perturbações. Este enfrentamento tem diferentes possibilidades de êxito. Quando as crises se realimentam e crescem, constituem a primeira fase de uma catástrofe ou de um colapso não recuperável para a organização. As mudanças estruturais podem ser geradas, então, no seio de crises que adquirem grandes dimensões e transformam o sistema.

A originalidade das crises consiste na aparição de momentos de incerteza, no comportamento de alguns elementos constitutivos, em algum lugar do sistema ou em certos estados específicos. As situações qualificadas como catástrofe não implicam juízos de valor, qualificações como melhor ou pior, desejáveis ou não. Há uma descontinuidade e, uma vez superada a flutuação, pode observar-se que ocorre um salto qualificativo.

Pode-se, também, focar a crise a partir de uma confrontação aberta, onde o conflito teve uma escalada, tornando cada vez maior a conduta conflitante. Nesta etapa, é mais difícil intervir para mudar a situação, mas não é impossível.

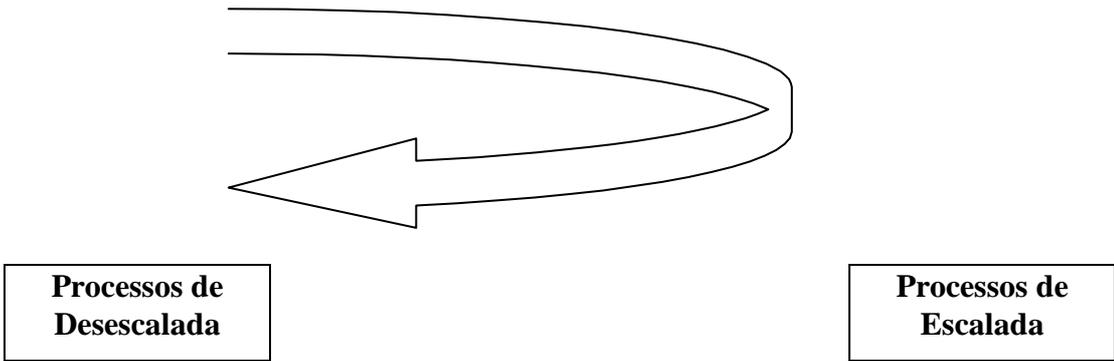
Pode-se apresentar um roteiro das etapas de um conflito e acompanhar a escalada deste, a partir dos esquemas III e IV configurados por Kriesberg (1975), para clarear a idéia exposta:

ETAPAS DE UM CONFLITO

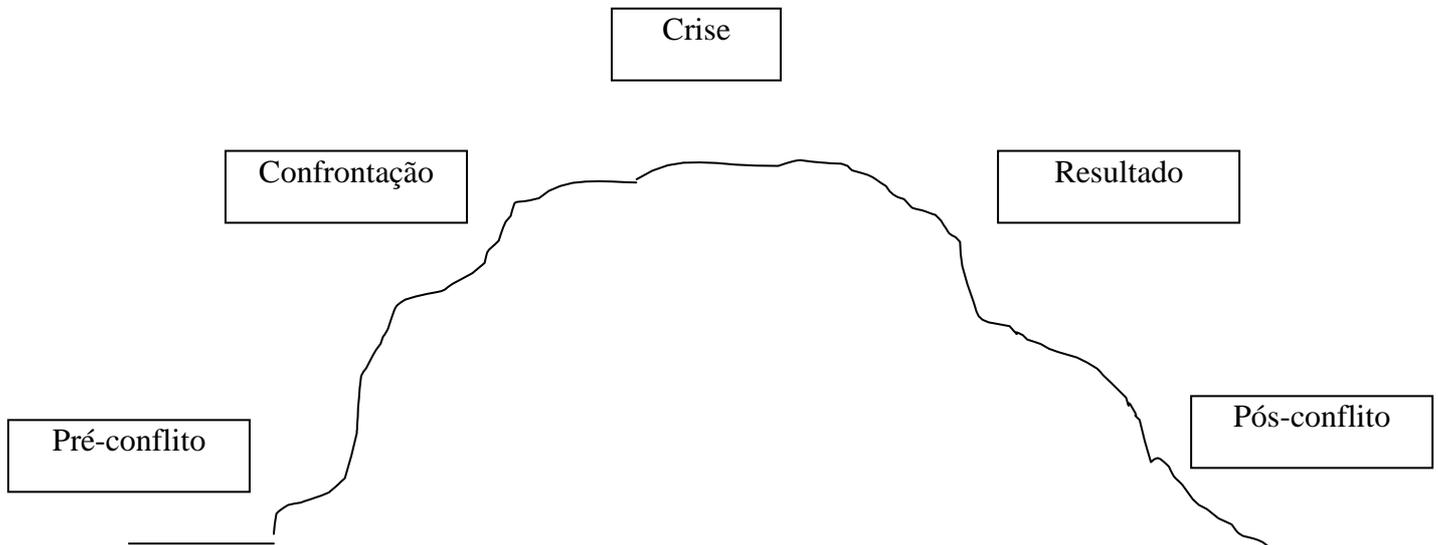


Modos de Término

Conflito
Modalidades do Conflito



ESCALADA DE UM CONFLITO



À luz da teoria de Kriesberg (1975), para se planejar uma estratégia de gestão de crises é bom conhecer a maneira como se desenvolve o conflito e as diferentes fases pelas quais ele passa com o objetivo de situar em qual etapa do seu ciclo se encontra para poder agir a partir de então.

Entretanto, é importante considerar que a etapa do conflito analisada, ou na qual encontra-se, será diferente conforme o ponto de vista de onde se olhar. É possível ir de uma etapa a outra ou pular algumas delas; também, o tempo de duração de cada etapa pode variar.

Neste sentido, o processo exposto é um modelo típico que pode orientar no conhecimento do que geralmente é o curso de um conflito para identificar-se as condições de seu surgimento, como se desenvolveu, que mudanças originou, que ações foram realizadas por

cada um dos grupos envolvidos, qual é sua fase atual e como pode se desencadear no futuro. Para análise do desenvolvimento do conflito, pode-se considerar as seguintes etapas apresentadas por Kriesberg (1975):

Relações entre as partes

No âmbito organizacional, as partes contendentes têm diversas relações e não apenas relações conflitantes. Ou seja, há outras interações que ocorrem além do conflito e que podem ser cooperativas ou complementares. É por isso que o ponto de partida na análise seria o reconhecimento do tecido amplo e diverso de relações entre as partes, com as quais convivem e coexistem de maneira interdependente.

É necessário considerar o contexto de relações para focar a gestão do conflito de maneira positiva, sob o entendimento de que outros vínculos e a permanência deles excedem o marco e a temporalidade do conflito, e é por isso que não podemos propor uma solução de ruptura, quando a relação entre as partes transcende o conflito específico.

Por exemplo, numa relação entre funcionários, pode ocorrer uma disputa em torno de certas propostas de promoção, mas deverão se manter unidos diante de um problema ou conflito com as altas instâncias administrativas.

Bases objetivas do surgimento do conflito

Esta etapa refere-se à gestação tanto das condições objetivas quanto da conscientização sobre as mesmas para que se expresse um conflito.

Ocorrem conflitos que respondem a condições de desigualdade ou desequilíbrio que têm prevalecido durante um longo tempo, mas para que se gere o conflito é necessário um processo de consciência que reconheça esta situação e leve à decisão de agir para modificá-la.

É o caso, por exemplo, de comunidades de alta marginalização num município. Se uma coletividade de quem as habita se conscientizar de sua situação de desigualdade e assumir que é possível melhorar sua situação, se conseguir que o governo municipal faça um investimento significativo nesse lugar, pode-se estar gerando uma situação conflitante ao redor da disputa por recursos públicos. Ou pode ocorrer que a comunidade não assuma sua condição de desigualdade ou simplesmente não acredite que possa mudá-la e, portanto, não é gerado o conflito, embora hajam condições.

Confrontação, perseguição de metas

Nesta etapa, há um reconhecimento de metas incompatíveis, ou seja, de interesses opostos, de tal maneira que a ação de uma das partes dificulta a atuação da outra em termos dos objetivos que se propôs, as ações previstas e os resultados esperados.

Neste momento, ocorre o que se denomina de perseguição de metas, que envolve, na análise, o exame dos métodos as partes que empregam para alcançá-las. Os métodos podem ser muito diferentes e é importante tentar identificá-los para tornar a intervenção mais produtiva. Alguns deles podem ser:

- **A persuasão:** quando uma das partes busca convencer seu oponente de que concorde com as metas que deseja alcançar, não por temor ou por esperar alguma recompensa, mas porque convém aos seus próprios interesses e valores mais profundos ou de longo prazo, através de uma comunicação aberta e leal.
- **As recompensas contingentes:** um lado oferece ao outro um incentivo desejado de forma positiva, em troca de alguma concessão que facilite o alcance de alguma de suas metas como, por exemplo, com uma negociação integradora onde se pretende uma solução onde todos saem ganhando (Ganhar-Ganhar). A recompensa pode ser não tangível, como a aprovação ou a aceitação da diferença.
- **A coerção:** envolve o uso da força para impor avanços na obtenção da meta desejada, tentando fazer com que a outra parte ceda por temor ou por ter sofrido prejuízos reais. A coerção é condicional, ou seja, depende da conduta do outro lado e pode ser aplicada ou simplesmente utilizada como ameaça. A coerção é um castigo e pode ter diferentes modalidades: dano físico, sanções econômicas ou materiais, ações que impeçam fisicamente que o disputante faça o que deseja.

Escolha de Meios

A escolha dos meios pode ser combinada utilizando ao mesmo tempo o oferecimento de benefícios, mantendo como ameaça a coerção. Entre estes três tipos de incentivos, pode-se encontrar modos muito distintos da conduta conflitante para alcançar metas. Alguns exemplos são:

- **A não violência:** pode-se considerar uma grande variedade de modalidades de meios não violentos para se perseguir objetivos. A não violência é dirigida à persuasão moral e trata-se de um meio porque a resistência passiva e a falta de cooperação fazem com que aumentem os custos para o outro lado da busca de suas metas. Os custos são por ter que usar a violência para vencer quem exerce resistência e aceitar a carga moral da repressão.

- **A institucionalização da regulamentação dos conflitos:** em muitos casos, a conduta conflitante é administrada dentro de um conjunto de normas e regras, que estabelecem os meios que são legítimos para se alcançar os fins.

As regras que provêm de uma tradição oral, que são transmitidas de geração para geração, como no caso dos sistemas de alguns povos indígenas para a resolução de seus conflitos internos, onde as instâncias sancionadoras e a codificação por precedente fazem com que as regras sejam menos vulneráveis à interpretação dos contendores.

Alguns destes sistemas são notáveis pelo valor que dão à busca do consenso em intensas jornadas de diálogo coletivo e à busca do acordo de partes para a solução

dos conflitos, integrando conceitos como o equilíbrio e a harmonia como elementos a estarem presentes no resultado final.

O mesmo ocorre com as leis escritas, cuja existência exterior lhes confere uma qualidade de independência frente ao conflito particular que ajuda a sua manutenção e obriga a respeitá-las. O grau de institucionalização das regras para condutas conflitantes depende de três fatores:

- Que as regras tenham uma existência externa, independente dos atores;
- Que estejam interiorizadas nos atores participantes;
- Que tenham um respaldo dado por meio de sanções.

➤ **Intervenção de um terceiro:** entenda-se por intervenções, mediação, facilitação na gestão de um conflito. Geralmente, a conduta conflitante está regulamentada ou institucionalizada nesses casos. Este tipo de participação no conflito favorece o uso dos métodos persuasivos, que pretendem ser corretos em função de princípios compartilhados.

Normalmente, cada uma das partes em disputa tentará persuadir, compensar ou exercer coerção sobre o terceiro para obter seu apoio. É provável que a imparcialidade de quem cumpre estas funções ocorra em relação com o equilíbrio de poderes.

Entretanto, a escolha dos métodos ocorre em função de certos fatores, tais como:

- a questão em litígio;

- as características da parte em conflito;
- o conjunto completo das relações entre as partes;
- o ambiente ou contexto dos adversários (identidade coletiva, sentimento de injustiça, consciência sobre as metas incompatíveis) (SHARP, 2000, p. 46).

É importante dizer que estes fatores influenciam uns aos outros e se afetam mutuamente. A escolha de um modo para a perseguição de metas é algo que se define constantemente.

Escalada do Conflito

A escalada do conflito é o aumento das condutas conflitantes. Este incremento na dimensão da conflitualidade envolve vários elementos, desde os sentimentos que se desenvolvem na relação conflitante, mas sobretudo as ações onde se expressam estas condutas.

Na medida em que prevalece a opção da coerção para se dirimir um conflito, aumentará a dimensão da conduta conflitante, se na coerção for utilizada a violência, será ainda maior a dimensão da conduta conflitante.

A escalada ocorre quando as pessoas que participam num conflito acreditam que os lucros, no caso de um triunfo, e as perdas, no caso de uma derrota, serão maiores que os custos de aumentarem sua própria conduta conflitante; da mesma forma, serão capazes de absorverem a maior coerção do outro.

Cabe indagar quais são os elementos que podem estar determinando esta decisão, assim como a disposição de gastar maiores recursos em exercer pressão e resistir à do adversário.

Outro questionamento que poderia ser feito é por quê aumentam as esperanças de vitória ou os temores pela derrota durante um conflito que determinam a mudança de condutas para a escalada.

Para este enfoque de gestão de conflitos, uma tarefa fundamental é tentar evitar a escalada de um conflito, enquanto que este implica em maiores sofrimentos pelo uso da coerção.

Crise de fato

Existe uma confrontação aberta e o conflito teve uma escalada tornando cada vez maior a conduta conflitante. Nesta etapa, é muito mais difícil intervir para mudar a situação, mas não é impossível.

A crise pode ser expressa através da violência, a quebra da comunicação, a inibição, o boicote entre as partes, ou seja, o predomínio das formas de coerção e a luta de poderes.

Diante de uma situação de confrontação ou crise pode-se, conforme Sharp (2000) propor diferentes estratégias:

- Retirar-se. Quando as condições não permitem agir e esperar o momento propício para intervir;
- Reagir;
- Adaptar-se;
- Apoiar linhas de trabalho direcionadas ao apoio das vítimas e a evitar maiores sofrimentos;
- Intervir: mediação, opções de solução, facilitação, buscar um procedimento que permita institucionalizá-lo e desescalá-lo.

Desescalada

A conduta conflitante não aumenta de tamanho de forma indefinida; deve sofrer uma desescalada, estancar-se ou parar.

A redução das condutas conflitantes pode ocorrer devido a vários fatores como as modalidades do conflito e seus lucros e custos; as características dos adversários e as mudanças que sofrem durante o conflito; as respostas do outro lado; as questões em litígio e os avanços em função das metas propostas; o contexto social.

Término e resultados

Ocorre quando se produz um passo positivo para mudar e cada conflito específico termina e tem um resultado. Terminar um conflito implica que vários estejam de acordo; os participantes ou os observadores afirmam que chegou ao seu fim. Isso pode ser explícito ou implícito e pode ser afirmado só por um dos lados ou ser um acordo entre ambos.

Pode-se distinguir quatro tipos de resultados:

- acordo (cada uma das partes cede algo);
- retirada (retirada de demandas);
- imposição (ganhar – perder);
- conversão (aceitar a meta do outro).

Pós-conflito/pré-conflito

Todos os conflitos acabam, mas geralmente o fim pode ser o início de um novo conflito, considerando-se que há conseqüências não previstas dos conflitos ou que o cumprimento dos resultados não foi o esperado.

Assim, pode-se refletir sobre a categoria surgida a partir dos depoimentos, onde crise é considerada como conseqüência de conflitos.

1.2.3 CRISES SÃO INERENTES

Para sustentar esta categoria, apresenta-se o pensamento do teórico Robbins (1996, p. 113), onde o mesmo indica que todas as organizações - de qualquer característica e dimensão - estão “*sempre expostas a enfrentar situações de risco produzidas por emergências ou por possíveis crises, tanto de origem endógena como exógena, às quais repercutem de distinta maneira e intensidade no desenvolvimento*”. O **Respondente 5** acredita que “*pelo fato da sociedade ser mutante e para haver adaptação é inerente haver crise*”.

Do pensamento de Lerbinger (1997), pode-se destacar que as crises são partes integrantes das organizações. É praticamente impossível a imunidade organizacional a este fenômeno, dada a grande velocidade com que ocorrem as mudanças sociais e que, constantemente, remete ao confronto de variados desafios. A resposta a esses desafios é que condicionará o êxito ou o fracasso organizacional.

2.2 PLANEJAMENTO DE CRISE

Estar preparada para reparar o mais rápido possível os danos produzidos é uma das condições exigidas pelo moderno conceito de responsabilidade social das empresas, que levam em conta a agilidade e a habilidade em administrar adequadamente as crises que afetem os interesses de seus *stakeholders*.

Este contexto, requer um planejamento estratégico, que significa um processo dinâmico pelo qual são definidos caminhos que uma organização deverá trilhar por meio de um comportamento pró-ativo, levando em consideração a análise do seu ambiente e em

consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o futuro desejado. Cabe esclarecer, a partir do quadro abaixo, algumas diferenças fundamentais entre o planejamento estratégico e o enfoque tradicional de planejamento:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TRADICIONAL
Participativo	Centralizador
Prospectivo	Projetivo
Passado – Presente – Futuro	Passado e Presente
Oportunidades	Problemas
Construção do Futuro	Prepara para o Futuro
Faz acontecer	Espera acontecer
Sistêmico	Intramuros
Flexível	Rígido
Eficaz e Eficiente	Eficiente
Dinâmico	Estático
Quantitativo e Qualitativo	Quantitativo
Formulações Rápidas	Formulações Demoradas
Pró-ativo	Reativo

(Fonte: LOBATO, David Menezes. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias Botafogo, 1997, p.68-69)

Para ter condições de conduzir um planejamento estratégico, então, uma organização precisa compreender os limites de suas forças e as suas habilidades para estar bem informada sobre o meio ambiente, de maneira a criar vantagens em relação a sua concorrência, convertendo em sucesso as oportunidades existentes e, para que seja possível acontecer isso, é fundamental a construção de seu futuro a partir de um comportamento pró-ativo.

Sendo assim, é possível perceber que toda organização precisa planejar, da melhor forma possível, seu futuro e, para isso, necessita ter uma visualização do que pretende ser, ou onde pretende chegar num certo período de tempo e, com base nestas informações, indicar diferentes ações.

Uma empresa viva, dinâmica e flexível, que luta permanentemente pelo seu desenvolvimento, é um organismo social que, exatamente por essas qualidades descritas, tem capacidade de responder rapidamente e produtivamente a uma crise. Esta organização, antes de vivenciar uma crise, antecipa-se a ela, realizando um levantamento da extensão do provável problema e seus impactos dentro e fora do cenário de pressão, partindo de uma segmentação dos seus públicos e conhecimento prévio de suas futuras reações. Uma atitude antecipatória que possibilitará à organização adotar medidas preventivas, como as ações a serem adotadas e a equipe designada para tal competência, que podem amenizar ou até mesmo acabar com o problema vivido.

Ao contrário de uma empresa rígida, mais acomodada que, quando surpreendida por uma situação de crise, entra em pânico e se desorienta. Um administrador temeroso, mal preparado, sente estas situações e se preocupa com elas, porém, tenta encontrar, rapidamente, mecanismos compensatórios para aliviar estas ansiedades. Foge, reprime, racionaliza, projeta, sublima, adota soluções paliativas ou de compromisso, faz o que pode, mas não tem coragem de enfrentar os problemas. Quase sempre adota soluções que nada resolvem, a não ser, adiam o problema. Acaba sendo arrastado pelos acontecimentos e chega a um momento decisivo onde qualquer tentativa contemporalizadora fracassa. A crise o domina, ao invés de ser dominada por ele (MOURA, 1995).

O líder organizacional eficaz, por sua vez, 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, Nogueira (1999), indica uma metodologia globalmente aceita para uma empresa encarar e ultrapassar uma crise institucional 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, falharem porque as ações de administração 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.

Sendo desta maneira, necessário viabilizar um treinamento para estas pessoas, buscando reduzir o grau de despreparo do presidente, diretores e gerentes de uma empresa. Esse é o primeiro passo – e o mais importante, seguindo com as considerações de Nogueira (1999), porque constitui experiência prática, 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. Esta prática pode ser observada nas palavras do **Respondente 7**: na empresa onde atua, *“a improvisação não se aplica, tudo é planejado e dentro do possível ocorrem, periodicamente, treinamentos e simulações de situações de emergência, sendo o enfrentamento de crises planejado previamente”*.

Na realidade investigada, de modo geral, os Respondentes atestam que, no seu local de trabalho, os impasses são encarados de **forma planejada**, no sentido de evitar o menor número de prejuízos às partes envolvidas no processo, como observa-se na descrição dos depoimentos abaixo:

Na organização em que atua as situações são administradas “*de forma planejada(...), cujo chefe é uma pessoa articuladora, com amplo conhecimento e como ele se define: um ser político (...) sempre analisamos quais os resultados possíveis, a quem interessa, quais as perdas e ganhos, como ele diz, devemos visualizar o cenário e buscar informações para não sermos surpreendidos*” **[Respondente 1]**;

“*Na minha empresa na maioria das vezes as crises são planejadas*” **[Respondente 4]**;

“*(...) a improvisação não se aplica (...), tudo é planejado e dentro do possível ocorrem periodicamente treinamentos e simulações de situações de emergência(...)*” **[Respondente 7]**.

Em outros depoimentos, emergiram a falta de planejamento para enfrentar adversidades, onde a ação é realizada de **forma improvisada**, o que pode obstacularizar a sensibilização, por parte dos administradores e mediadores, para a gravidade das crises e para a real necessidade de saberem enfrentá-las com cabeça e atitude de estrategistas, com condições para administrar organizadamente uma crise, unindo e exercendo os valores desta, de forma racional, às técnicas da comunicação, sob a ótica da arte política.

Este exercício é encontrado no depoimento do **Respondente 2**, “*as coisas são bem complicadas. Já tivemos um consultor que nos apontou muitas coisas negativas e nos deixou literalmente pendurados no pincel (...). Com isso até hoje os nossos conflitos constantes são resolvidos no improviso do dia-a-dia, pois foi esta a cultura implantada*”. E em outros: “*Trabalho num órgão governamental e não temos um plano para resolver crises. Infelizmente*

nosso trabalho se dá no improviso. Quando temos uma situação de crise montamos um pequeno grupo de trabalho e decidimos o que fazer na hora” [Respondente 3].

Com referência aos demais depoimentos, pode-se verificar que em suas organizações, crises e conflitos são gerenciados **ora de forma improvisada, ora de forma planejada**. A saber:

“(...) Por ser um setor novo – concessão de rodovias para empresa privada – existem crises em comunicação com a opinião pública que já podemos prever (...), mas ainda surgem novidades que podem nos surpreender” [Respondente 5].

“Em situações inesperadas, obviamente, muita flexibilidade, rapidez de raciocínio e ‘jogo de cintura’ para visualizar pragmaticamente a situação ocorrida e propor alternativas para conciliação/solução do problema. Ao contrário, se estamos prevenindo alguma situação de crise (...), planejamos, estudamos, consideramos variáveis e decidimos qual a melhor atitude a tomar” [Respondente 8].

“(...) As situações controversas que podemos vislumbrar antes, trabalhamos preventivamente. As que não estavam sendo vistas, trabalhamos quando aparecem” [Respondente 9].

Deste modo, pode-se dizer que as crises 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 de catástrofe ao expor os limites do homem em controlar e entender suas próprias criações (Mitroff, 1996).

Como se pode notar, as crises indicadas neste estudo estão diretamente associadas à imagem organizacional. A imagem pode ser entendida como um conjunto de idéias que uma ou mais pessoas assimila a respeito de algo ou alguma coisa ou alguém, e que constrói um entendimento particular, seja um fato, uma pessoa ou uma instituição (VAZ, 1995).

Embora a questão da imagem esteja hoje cada vez mais técnica, com planos de mídia cada vez mais sofisticados, quando falamos de imagem, nos referimos a uma coisa muito primitiva. No antigo Egito, as pirâmides e os sarcófagos eram construídos para que, quando o faraó morresse, ele pudesse voltar, reconhecer-se pintado ali e continuar sendo ele mesmo na eternidade. Ou seja, a imagem era um fio condutor para a eternidade (ROSA, 2003, p.5).

Para uma grande parte de indivíduos, imagem implica em algo irreal, ilusório, passageiro. Ela pode ser considerada como uma representação simplificada que emerge na mente das pessoas como síntese de uma ou várias sensações e percepções. Segundo Vaz (1995), em termos mercadológicos, a imagem é um quadro de referências a que o consumidor/cliente recorre para avaliar se determinada idéia é merecedora ou não do seu interesse, da sua simpatia, do seu apoio; confrontando-a com outras idéias não necessariamente específicas do objeto, mas pertinentes à sua apreciação, que são referenciais próprios de cada pessoa, resultantes de nossas experiências individuais de vida.

Rosa (2002) salienta que a formação de uma imagem organizacional desenvolvida a partir de mentiras e falsidades, torna-a passível de destruição. A imagem, nestas circunstâncias, até pode proporcionar uma certa vantagem momentânea, mas isso não deve

perdurar, a não ser que os fatos reais sejam modificados para concordar com uma condição favorável desta.

O referido autor apresenta cinco pilares de sustentação da imagem de uma organização. O primeiro condiciona a verdadeira percepção pública de uma imagem não se atendo apenas aos fatos, significando dizer que a imagem criada das coisas ou pessoas não são baseadas apenas nos fatos, sendo condicionadas, também, pelos valores inseridos neste processo.

O segundo pilar da imagem consiste que os fatos podem assumir novos significados, dependendo dos valores vigentes. Entende-se, neste momento, o motivo pelo qual a imagem organizacional ou pessoal se modifica ao longo do tempo.

A construção da imagem real, faz com que o ser humano aceite incontestáveis “verdades” transmitidas pelo conhecimento. Caracterizando-se este como o terceiro pilar da imagem: o ser humano precisa viver uma realidade para se convencer da imagem a ela associada. Prosseguindo, o mesmo autor (p. 85) indica que *“O conhecimento, o saber, o estudo, a tradição, a cultura permitem que o homem construa uma imagem do mundo, aceitando como verdadeiras premissas que ele não pode checar pessoalmente”*.

Imagem também se traduz na cultura, a qual produz premissas e lógicas próprias que condicionam a forma como as imagens públicas são percebidas individualmente. Os valores do mundo como um todo, não são absolutos. Neste sentido, tem-se o quarto pilar, onde uma imagem depende do meio, da cultura a que ela está exposta para poder saber como será vista.

O quinto pilar está voltado para a idéia de que as imagens são abstrações, desconsiderando-se a idéia de que não são reais e nem falsas. O que importa, neste caso, não é saber se a imagem é verdadeira, mas sim, investigar se possui seus atributos essenciais: se é estável, consistente e coerente, e se tem capacidade de sobrevivência e de organização.

Neste contexto, tem-se que o histórico de uma organização e seu comportamento ético, ao longo de sua existência, são fatores importantes para a formação de uma marca ou para o reconhecimento de uma companhia pela opinião pública, especialmente para os formadores de opinião.

Discutir opinião pública, segundo o autor Poyares (1998), é entendê-la como uma manifestação de juízos em tal volume, intensidade e continuidade que resulta na formação de uma corrente capaz de identificar-se no espaço e no tempo. Ele também indica que inúmeros elementos agem continuamente numa sociedade democrática para a formação das correntes de opinião, como os valores culturais e formação espiritual e profissional; os meios de comunicação social (rádio, tv, jornais, livros e revistas), estatutos jurídicos e decisões de direito; a atuação de líderes e a pressão de grupos de interesse.

Desta maneira, as organizações socialmente responsáveis têm valores incorporados à marca e aos produtos e/ou serviços por elas oferecidos; conquistam respeito social, clientes fiéis e apresentam melhores resultados financeiros. São unidades que movimentam a economia, oferecem oportunidades, protegem o meio ambiente, preocupam-se com a educação e a qualidade de vida dos cidadãos.

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 (POYARES, 1998).

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).

A legitimidade organizacional pode ser apresentada a partir de duas categorias – uma estratégica e outra institucional (DUTTON e DUKERICH, 1991):

A abordagem estratégica enfatiza as maneiras como as organizações, estrategicamente, manipulam os símbolos, a partir das diretrizes de comunicação adotadas para alcançar a legitimidade. *“As ações que podem ser tomadas para legitimar uma organização são de importância global”* (DOWLING e PFEFFER, 1975, p. 122).

A abordagem institucional, por outro lado, concentra atenção no ambiente cultural no qual a organização existe e na pressão que este ambiente exerce sobre ela, no sentido de engajarem-se em comportamentos esperados e normativos. A legitimidade é traduzida como “*o grau de apoio cultural para uma organização*”, onde a cultura se refere ao sistema partilhado de crenças sustentadas pela sociedade em geral e pelos *stakeholders*, em particular (MEYER e SCOTT, 1983, p. 201).

De qualquer forma, independente das terminologias apresentadas, as referidas abordagens podem ser analisadas estrategicamente, de forma a tentar administrar a legitimidade e as expectativas culturais sobre o comportamento organizacional. Suchman (1995, p. 577) sustenta que “*torna-se importante incorporar esta dualidade a uma figura maior que realce ambas as maneiras nas quais a legitimidade age como uma fonte manipuladora, bem como as maneiras pelas quais ela age como um sistema de crenças subentendido*”.

Quando a legitimidade é contextualizada como a interação entre a estratégia organizacional e as expectativas dos *stakeholders*, o gerenciamento desta pode ser visto como um processo dialógico e não como uma atividade monológica da organização (KRAMER et al., 1993).

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 pelos *stakeholders* (BEDEIAN, 1989). A legitimidade é administrada com sucesso quando as ações organizacionais são percebidas como sendo consistentes com as expectativas dos *stakeholders*.

Esta abordagem é consistente com a noção de Carey (1989), onde defende que existem 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.

A distinção de Carey entre as visões de comunicação de transmissão e de ritual é muito semelhante à distinção de Botan (1997, p.189) entre comunicação monológica e dialógica, onde a transmissão é igual ao monólogo e a ritual é igual ao diálogo. Ainda na perspectiva de Botan, "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” (BOTAN, 1997, p. 190). 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.

No momento da fundação de uma empresa, ela deve tentar criar a legitimidade por si mesma. Segundo Garbett (1988, p.2), isto é um desafio, já que a maioria das organizações não começa com um passado imaculado, que resguarde e auxilie na consolidação de uma imagem fortalecida, logo nos primeiros momentos de funcionamento. Ele defende que os *stakeholders* na verdade têm uma visão bastante negativa de organizações repentinamente novas, já que as *“pessoas, mais provavelmente, atribuem características negativas ao desconhecido”*.

Ganhar legitimidade, conforme reflexões de Suchman (1995), é empreendimento pró-ativo e envolve três estratégias primárias: conformidade com as expectativas da sociedade, seleção dos *stakeholders* de apoio, e a criação de novas idéias sobre o que é um comportamento legítimo. Se a organização for capaz de criar uma imagem legítima de si mesma, ela deve trabalhar arduamente para manter esta imagem. Duas coisas em especial fazem a manutenção da legitimidade problemática: a heterogeneidade dos *stakeholders* e a inércia estrutural. A primeira, a heterogeneidade dos *stakeholders*, refere-se ao fato de os públicos de uma companhia serem variados e mutantes, e a satisfação continuada destes é,

portanto, desafiadora. A segunda, a inércia estrutural, significa que a própria legitimidade leva as organizações a repetir estruturas e processos estáveis. Esta estabilidade pode resultar na organização ser menos capaz de mudar em resposta a exigências ambientais, diminuindo suas chances de posição legítima continuada. De modo a cumprir estes desafios, as organizações devem ser:

- a) pró-ativas e antecipar-se às exigências dos *stakeholders* e desvios ambientais que possam causar o questionamento da legitimidade da organização;
- b) proteger feitos passados que foram responsáveis pela construção da legitimidade;
- c) criar boa vontade e apoio.

Restabelecer a legitimidade é como criá-la, exceto que a reparação da legitimidade é geralmente reacionária/reactiva. De alguma forma as ações da organização foram julgadas inapropriadas e ilegítimas pelos *stakeholders*. Uma condição ilegítima exige que a organização reaja, ou então um fracasso organizacional poderá ocorrer. Na tentativa de recuperar a legitimidade, as organizações têm duas alternativas a escolher: (a) a organização pode se reestruturar, e (b) a organização pode providenciar algum tipo de ‘conta normalizante’ a qual separará a organização da ação desfavorável que levou à condição de ilegitimidade (SUCHMAN, 1995).

Com base nas considerações sobre planejamento da gestão de crise e preservação da legitimidade organizacional, indicados nos depoimentos, é possível caracterizar estas relações e compreender melhor este contexto, com o intuito de auxiliar a organização a adotar medidas preventivas para amenizar ou finalizar o problema vivenciado.

3 2 A COMUNICAÇÃO NAS INTERAÇÕES ORGANIZACIONAIS

O ambiente das organizações apresenta-se cada vez mais desafiador, dadas as complexidades dos indivíduos que as compõem. Nesta perspectiva, superar o modelo funcionalista que enfatiza as relações destas organizações de forma fragmentada e privilegiar um enfoque mais amplo das relações interpessoais, parece contribuir para a inclusão de ações específicas para administrá-las contemplando um maior número de interesses envolvidos neste sistema.

3.1 2.1 ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO SISTÊMICA

Desde cedo aprende-se a desmembrar os problemas, a fragmentar o mundo. Aparentemente, isso torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, em troca, paga-se um preço oculto muito alto. Esta “cegueira” dificulta perceber as conseqüências das ações, perdendo-se a noção intrínseca de conexão com o todo (SENGE, 2002) .

Compreender a organização como sistema requer, primeiramente, defini-la. Assim, temos que para Stoner e Freeman (1995, p. 4), organizações são “*duas ou mais*

peças trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”, sendo estes objetivos variáveis de uma organização para outra.

Nesta corrente de pensamento, Etzioni (1989) apresenta que a produtividade e a eficiência⁷ de uma organização podem ser mensuradas pelo cumprimento de seus objetivos e sua competência está relacionada à quantidade de recursos utilizados em sua produção e a diminuição dos custos decorrentes. Esta visão é um tanto quanto simplificadora, pois nem sempre a competência e a eficiência estão juntas, devido à influência da condição de retração ou expansão do mercado na qual a organização está inserida.

Apresentar as organizações como simples servidoras dos objetivos, onde estes definem o êxito por sua realização completa ou significativa, implica risco em analisá-las apenas socialmente, deixando-se à margem uma análise científica, já que o cumprimento destes objetivos, na plenitude, nem sempre é alcançado.

Nesse sentido, cabe adotar uma visão que contemple uma avaliação de suas realizações relativas, utilizando-se do modelo sistêmico, que visa o aumento da eficiência das organizações a partir da contribuição de novos meios aos objetivos.

A Teoria Geral dos Sistemas Abertos surge em oposição ao pensamento mecanicista (sistemas fechados), principalmente aplicada em alguns estudos e pesquisas da

⁷ Para Sander (1982, p. 11) a eficiência “é o critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo”. Em consequência, é eficiente aquele que, na sua atuação, apresenta uma elevada relação produto/insumo. Neste sentido, o autor afirma que o conceito de eficiência está associado ao de racionalidade econômica, preocupando-se por encontrar os meios e procedimentos mais adequados para atingir resultados e metas, independentemente de seu conteúdo humano e político ou de sua natureza ética.

administração e da psicologia behaviorista. A visão mecanicista mostrou-se insuficiente para atender aos problemas teóricos e práticos. Para Katz e Kahn (1987, p. 32), “*as organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input (entrada) de energia consiste de transações entre a organização e seu meio ambiente*”. O input irá, conseqüentemente, gerar o output que é o produto ou o serviço acabado.

Para Bertalanffy (1975, p. 25) esta teoria é moldada em uma filosofia que adota a premissa de que a única “*maneira inteligível de estudar uma organização é estudá-la como sistema, uma vez que a análise dos sistemas trata a organização como um sistema de variáveis mutuamente dependentes*”.

Contemplando esta reflexão, Parsons (1973) entende que as organizações passaram a ser compreendidas globalmente, prevalecendo a análise da totalidade destas, a partir da visão sistêmica apresentada. Nesta concepção, não basta estudar ou pesquisar apenas as partes do processo (de um organismo vivo ou de uma organização) de forma isolada, na procura do entendimento do todo, pois quando as partes e os processos são vistos na sua totalidade, apresentam resultados diferentes dos analisados isoladamente .

Para Katz e Kahn (1987, p. 31) há um engano em tentar “*equacionar as finalidades ou metas das organizações com as finalidades e metas dos membros individuais*.” O resultado de uma organização vista como sistema, não tem, necessariamente, relação com as finalidades particulares dos integrantes do grupo.

A equifinalidade apontada apresenta várias características que determinam a presença da Teoria dos Sistemas Abertos no estudo das organizações:

A visão sistêmica pressupõe a inexistência de uma única maneira certa de se atingir um estado estável . Esse estado poderia ser atingido a partir de condições e meios diversos. Assim, uma empresa tem opções tecno-administrativas para produzir alguma coisa ou prestar um serviço (...). Uma empresa precisa conhecer os seus limites em termos de sua transação planejada com o ambiente, o que interfere na definição do tipo de produto ou de serviço prestado (...) (MOTTA, 2001, p.22).

Senge (2002, p.41) explica que o pensamento sistêmico é *“um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.”*

Um sistema pode ser concebido como um todo organizado e unido, composto por duas ou mais partes interdependentes, delimitado por fronteiras identificáveis do seu macro-sistema ambiental. Sendo assim, os sistemas são duais, onde o caos e a ordem convivem simultaneamente. Nota-se que as variáveis de um sistema não são isoladas. Cada variável apresenta uma tendência tanto à ordem, quanto ao caos. Se houver algum tipo de mudança em qualquer uma destas variáveis, mudanças podem surgir em todo o sistema, considerando-se que esta alteração é amplificada por igual comportamento das demais unidades constituintes (MITROFF et al., 1996).

Cabe distinguir que existem dois tipos de sistemas. O fechado que não tem qualquer relação com o respectivo ambiente; e o aberto, que estabelece inter-relações com aquilo que o rodeia. A maior parte dos sistemas sociais corresponde a este segundo tipo.

Katz e Kahn (1987, p.33) consideram que *“os sistemas vivos, quer sejam organismos biológicos, quer sejam organismos sociais, acham-se agudamente na*

dependência de seu meio externo, e por isso, precisam ser concebidos como sistemas abertos”.

Um sistema organizado vivo, tal como uma organização, necessita de forças integrativas e destrutivas para continuar vivo e funcionando. Compreende-se que a vida em um sistema é sustentada por paradoxos de ordem e desordem, sendo estes, ao mesmo tempo, complementares, competitivos e antagônicos (MITROFF et al., 1996).

Uma das principais contribuições desta teoria está, conforme Morgan (1996), na substituição da administração burocrática, onde a hierarquia e ordem sobrepõem, por exemplo, as particularidades de cada ambiente organizacional.

Pode-se afirmar que, seguindo as reflexões de Senge (2002, p. 41) *“as empresas e outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras.”*

A visão sistêmica apresenta-se como uma possibilidade de ajuda para explicar melhor os problemas atuais nas dimensões de natureza política, econômica, cultural e social. Contemplando também a idéia de sistemas apresentada por Bertalanffy (1975) e Parsons (1973), tem-se Ferreira et al. (1997, p. 177), que entendem que uma *“organização não é mais vista como um conjunto de departamentos, que executam atividades isoladas, mas como um corpo uno, um sistema aberto em contínua interação com o ambiente”*.

Ao adotar uma visão sistêmica, conforme considerações de Mitroff (1996), é necessário identificar os subsistemas principais que compõem o sistema organizacional. Cada organização tem um subsistema de objetivos e valores. Sendo esta um subsistema da sociedade onde se insere. Este subsistema, por sua vez, inclui a cultura e os objetivos globais, de grupos ou individuais. Um outro componente a ser considerado é o subsistema técnico, que integra o conhecimento necessário ao desempenho do papel produtivo da empresa, bem como a tecnologia envolvida. O subsistema psicossocial compreende os fatores que influenciam o comportamento individual, como a motivação, a liderança, a comunicação ou as relações interpessoais. Quanto ao subsistema de estrutura, este inclui os meios de divisão e coordenação organizacionais, instituindo as relações formais de autoridade, comunicação e trabalho. Por fim, o subsistema de gestão, que envolve os outros quatro, estabelecendo os objetivos, planejando, desenhando a estrutura e implementando sistemas de controle .

Esta visão contribui para a compreensão do panorama geral das organizações, a partir de uma visão mais lúcida acerca das possibilidades e ameaças vigentes neste contexto; e auxilia para uma tomada de decisões mais criativa, inteligente, que prime pela aproximação da técnica ao conhecimento.

3.2 2.2 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO

Para atender demandas em termos de intervenções para que uma comunicação efetiva se estabeleça entre os indivíduos de uma organização e o meio, requer o desenvolvimento de um processo reflexivo que indique alternativas flexíveis, adaptativas e

construtivas para vivenciar esses processos de comunicação de forma que os conflitos e crises se transformem em situações produtivas.

Em razão disso, muitos esforços foram direcionados em busca da transparência e do entendimento das organizações com diversos segmentos da sociedade, variando sua configuração de acordo com a estrutura social vigente, suas tradições e crenças (valores do sistema social). Neste contexto, a comunicação é um processo complexo que abrange inter-relações entre os agentes que, enquanto se comunicam, associam-se, cooperam e formam organizações.

Contrapondo este pensamento, Katz e Kahn (1970, p.256) indicam a comunicação como um “*intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização* “. Nesta linha tem-se Simões (2001, p.60) que também aborda a informação, apresentando-a como um elemento ativador e organizador das relações que se estabelecem entre atores organizacionais: “*a qualidade dos dados, com significado e utilidade para as partes, (...) reduzindo a incerteza em face da necessidade de resposta a uma pergunta (...) levando à ação corporativa entre as partes.*”

Goldhaber (1991) alerta que, apesar da sociedade comunicacional muitas vezes ser confundida com avanços tecnológicos, estes nem sempre são sinônimos de avanços na comunicação, pois existe um elemento indispensável e complexo agente da comunicação: o ser humano. Os problemas de relacionamento e trocas de informações não são resolvidos por megabytes. A linguagem dos dois processos são diferentes: a primeira está baseada no princípio da subjetividade dos processos psicológicos; e a segunda, no princípio binário da matemática.

Davenport (2000) afirma que os recursos tecnológicos auxiliaram no desenvolvimento das empresas e da sociedade, mas são infinitamente menos eficientes que os seres humanos no processo de percepção e gerenciamento de informação. Se as organizações investissem nos seus trabalhadores o que elas investem em tecnologia, certamente seus resultados seriam mais satisfatórios.

A comunicação e a organização são atividades humanas relacionadas e a informação é a variável mediadora que conecta uma à outra, sendo resultado da comunicação que se utiliza para restringir e coordenar as atividades dos indivíduos, estabelecendo a ordem (KREPS, 1995).

Sendo a comunicação um processo dinâmico e contínuo é, também, um processo de recolhimento, envio e interpretação de mensagens que permite que as pessoas compreendam suas experiências. Nesta perspectiva, a comunicação tem papel decisivo, sendo fundamental na vida de uma organização.

Percebe-se, desta maneira, que a comunicação permite às pessoas gerarem e compartilharem informações que lhe proporcionem possibilidades de pensamento e direção para cooperar e organizar-se. Ao se comunicarem os sujeitos criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados dos significados criados pelas pessoas. Significa considerar que gerir a informação dentro de uma organização é, simultaneamente, lidar com fluxos de dados e os padrões para a sua interpretação, bem como com os comportamentos, atitudes e decisões que estes podem produzir (KREPS, 1995).

Gerir a informação engloba a captação , tratamento e transmissão dos dados necessários ao funcionamento da empresa, bem como a definição dos conteúdos e do sistema de memorização e acesso às informações disponíveis Desta forma, a informação é considerada um recurso estratégico relevante.

Partindo-se de uma concepção sistêmica das organizações, evidencia-se um sistema de informações que podem influenciar a organização como um todo, onde *“cada ato comunicativo afeta e é afetado por toda corrente de atos de comunicação. A sucessão de intercâmbio de mensagens no transcurso do tempo, sob a influência da conjuntura, altera a estrutura do sistema e das partes componentes do mesmo”* (SIMÕES, 1995, p.141-143).

Assim, a comunicação não pode ser fragmentada, pois contém elementos que continuamente se inter-relacionam e se afetam mutuamente. Esta propriedade é identificada na relação organização-públicos, na medida em que a comunicação entre eles proporciona influência direta e simultânea sobre atitudes e comportamentos dos elementos do sistema.

Com um processo comunicacional orientado para um enfoque sistêmico, há o envolvimento de duas pessoas até vários indivíduos em grupos, organizações e sociedades. Neste sentido, a verificação da qualidade sistêmica da comunicação é de fundamental importância na aplicação do estudo organizacional, porque entendendo cada organismo como um sistema e considerando-se sistema também a interação entre eles, fica evidente que este organismo convive com outros subsistemas envolvidos (MORGAN, 1996).

As relações interpessoais são elementos fundamentais para a organização social, devido ao fato de que a capacidade para comunicar-se interpessoalmente permite aos seres

humanos orientar seus comportamentos. Tal orientação implica na produção de uma coordenação do comportamento entre os comunicadores para cumprir metas estabelecidas em comum. É a essência da organização humana. *“Si no podemos influir en otras personas para co-orientar sus comportamientos con los nuestros, no seremos capaces de organizarnos”* (KREPS, 1995, p. 165).

Ressalta-se que o desenvolvimento de relações é fundamental para a organização social, pois estas se desenvolvem entre os indivíduos que estão dispostos à orientar os comportamentos. Observa-se, ainda, que nenhum sujeito pode fazer qualquer coisa sozinho dentro de uma estrutura organizacional; somente com atividades inter-relacionadas se pode realizar algo que, conseqüentemente, gerará uma conseqüência para a vida da organização. Quanto mais influente é o membro, maior será o poder exercido por este sobre as atividades organizacionais desenvolvidas.

As relações interpessoais se baseiam no cumprimento mútuo de necessidades por parte dos sócios que a formam. Quando os sujeitos de uma relação não cumprem com as expectativas que os outros estabelecem para seu comportamento, acontecem as decepções, afetando as relações e impulsionando o surgimento de conflitos e crises que necessitam atenção especial e qualificada.

A partir da análise da totalidade de uma organização e das propriedades sistêmicas da comunicação, é possível resgatar o entendimento sobre a necessidade que a organização tem de legitimar-se perante os públicos. Esta necessidade, como já foi referida anteriormente, é justificada pela influência que eles exercem sobre os objetivos organizacionais, principalmente, pela estrutura do sistema social, e pela possibilidade de inter-relações entre

seus elementos; além de fazer com que sejam mais interdependentes, de forma a servir a rede comunicacional para estabelecer interações ao mundo no qual vivem àqueles que a integram.

Trata-se de um processo inerente a cada organização social e, como tal, a gestão estratégica da comunicação e a eleição de ações comunicativas, podem assessorar os administradores em geral na tomada de decisão e no controle das organizações, pois a eles cabe analisar e compreender o comportamento social harmonizador do relacionamento firmado entre os pólos empresa e públicos.

Nesta perspectiva, onde a comunicação está implícita, direta ou indiretamente, em tudo o que a organização produz ou realiza, anseia-se pelo desempenho de funções específicas deste campo com o objetivo de criar e identificar alternativas para lidar com problemas e para a aquisição de uma imagem construtiva da empresa. Assim, emerge a necessidade dos componentes das instâncias que decidem, repensarem, reordenarem e readaptarem a comunicação face às alterações geradas no ambiente organizacional.

É por meio da comunicação que as organizações, quando impelidas por disputas, podem promover a integração, compatibilizar os interesses desta, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação das partes no sistema organização-público, que é o ponto de referência neste trabalho. A partir da comunicação efetiva – estimulada por um mediador profissional habilitado - pode-se estabelecer um nível adequado do processo de mediação, com vistas ao entendimento.

A trajetória histórica da comunicação vinha sendo concebida apenas como transmissão de mensagens (Emissor-Receptor), acontecendo quando uma pessoa buscava

trocar informações, sendo permeada por persuasão e habilidade de variáveis ajustes. A principal característica envolvida neste processo era de redução dos mal entendidos e das discordâncias, tendendo a conduzir ao consenso, ao acordo entre as partes.

Neste prisma, a transmissão considera a comunicação (...) *“como um reflexo no qual se privilegia a clareza e a adequação dos conteúdos da mensagem e convidam ao desenvolvimento de destrezas específicas”*; o mediador orienta-se para as pessoas como unidades individuais em conflito, desempenhando funções e estabelecendo relações; para (...) *“os conflitos (ou crises) como unidades discretas, possíveis de serem desarmadas e rearmadas uma de cada vez”*; e para organização como entidade centrada em funções individuais específicas, previamente determinadas (SCHNITMANN e LITTLEJOHN, 1999, p. 24).

Contraopondo-se a este pensamento, pode-se conceber a comunicação como ação, com intencionalidade e efeitos numa compreensão em que este processo é visto como a possibilidade de construção, reprodução, transformação de processos relacionais em diálogo.

Nesta visão, as situações adversas passam a ser entendidas como processo e parte de eventos comunicativos, aparecendo a argumentação como elemento crucial e indispensável. Assim, a comunicação implica num desempenho relacional, dirigido a mundos sociais, estando associada às habilidades para a *“(...) coordenação, a interpretação, a administração do conflito e a sinergia, mesmo que na diferença, agregando destrezas para trabalhar com uma orientação transformadora, ligada ao reconhecimento e à possibilidade de responder rapidamente a situações emergentes”* (SCHNITMANN, 2000, p. 24).

Teorizando-se a prática da argumentação, tem-se que é a partir dela que é possível justificar um plano de ação, na hora de negociar. Argumentar é a apresentação de raciocínios ou razões que levaram o negociador a decidir sobre determinada proposta. Pressupõe a existência de processo comunicacional que tem como objetivo conseguir que os envolvidos adotem certa conduta ou equilibrem suas opiniões. A existência de falhas neste processo pode gerar o imprevisto, agravando o abalo organizacional, ao invés de diminuí-lo.

Perelman (1987, p.134-135), em contraposição ao pensamento positivista que, “*ao limitar o papel da lógica, do método científico e da razão à solução de problemas de fundo meramente teórico, abandona a solução dos problemas humanos à emoção, aos interesses e à violência*”. Segundo a ótica positivista, sempre se pode demonstrar a veracidade de alguns fatos e de proposições lógicas e matemáticas, mas nunca de um juízo de valor, que será sempre controvertido. Pode-se provar racionalmente que $2+2 = 4$, mas não que uma determinada atitude é mais justa do que outra. A consequência inevitável desse tipo de raciocínio é abandonar a tradição aristotélica de admitir uma razão prática, aplicável a todos os campos da ação humana - a mesma tradição que identificava a filosofia com a busca da "prudência".

Aristóteles (1991) elabora uma conceitualização da retórica dividindo-a em categorias e dando nomes às diversas técnicas utilizadas, a exemplo do que fez em diversos outros campos do conhecimento: a retórica é, em alguns momentos, concebida como uma ferramenta, uma disciplina puramente formal utilizável em diversos campos do conhecimento. É essa a concepção vigente entre os estudiosos antigos e medievais. Os estudiosos modernos, contudo, têm preferido ver na retórica uma arte produtora, a exemplo da poética e das belas artes; é também classificada em gêneros, de acordo com o objetivo a que se propõe: pode ser

deliberativa, se o auditório tiver que julgar uma ação futura; judicial, se o auditório tiver que julgar uma ação passada; e epidéutica, se o auditório não tiver que julgar ações passadas nem futuras. Para Aristóteles, o discurso é composto necessariamente de no mínimo quatro elementos: **exórdio** (é tornar o auditório receptivo à atuação do orador e fornecer uma introdução geral ao discurso, tornando claro seu propósito), **enunciação da tese, prova** (podem ser meios *não-artísticos* – são provas em sentido estrito, as evidências concretas tais como testemunhas ou documentos ou *artísticos* - são os argumentos inventados pelo orador) e **epílogo** (tem por objetivo deixar no auditório uma boa impressão do orador - e uma má impressão de seu oponente - e recapitular brevemente os pontos principais do discurso).

Com isso, nega-se a possibilidade de uma solução racional para todos os problemas que envolvam um juízo de valor, o que não era uma perspectiva muito agradável para o pensador. Assim, lançou-se à procura de uma racionalidade ética, de uma lógica específica para os valores. Tal procura levou-o à conclusão inesperada de que

não há uma lógica dos juízos de valor, mas que, em todos os campos do conhecimento onde ocorre controvérsia de opiniões - a filosofia, a moral, o direito, etc. - recorre-se a técnicas argumentativas: a dialética e a retórica são utilizadas como instrumentos para se chegar a um acordo sobre os valores e sua aplicação (PERELMAN, 1987, p. 136-137)

Sua pesquisa foi então direcionada no sentido de "*retomar e ao mesmo tempo renovar a retórica dos gregos e dos romanos, concebida como a arte de bem falar, ou seja, a arte de falar de modo a persuadir e a convencer, e retomar a dialética e a tópica, artes do diálogo e da controvérsia*" (1987, p. 234).

A maioria da produção intelectual deste autor, a partir desse momento, passou a girar em torno da retórica, concebida como “*uma maneira de discutir e chegar a um acordo sobre valores sem abandonar o campo da razão, mas ao mesmo tempo transcendendo as categorias da lógica formal*” (TORDESILLAS, 1991, p. 127).

A argumentação pode se apresentar sob dois aspectos diferentes:

o aspecto positivo consistirá no estabelecimento de uma solidariedade entre teses que se procuram promover e as teses já admitidas pelo auditório: trata-se de argumentos de ligação. O aspecto negativo visará abalar ou romper a solidariedade constatada ou presumida entre as teses admitidas e as que se opõem às teses do orador: tratar-se-à da ruptura das ligações e dos argumentos de dissociação (PERELMAN, 1991, p. 246)

É possível destacar três elementos, segundo Breton (1998, p. 22), para descrever a argumentação:

1. Argumentar é, primeiro, comunicar: estamos, portanto, numa situação de comunicação, que implica, como qualquer situação deste tipo, parceiros e uma mensagem, uma dinâmica própria;
2. argumentar não é convencer a qualquer preço, o que pressupõe uma ruptura com a retórica no sentido em que a esta não diz respeito aos meios de persuadir;
3. argumentar é raciocinar, propor uma opinião a outros dando-lhes boas razões para aderirem a ela .

O enfoque dado anteriormente à comunicação, é denominado como uma perspectiva de base construcionista social, onde esta é entendida como processos (verbais e não verbais) para conhecer e fazer, de ação e interpretação, de fluxo constante, interativo e co-evolutivo, que estimula formas de operar mediante as quais as pessoas criam, mantêm, negociam e transformam suas realidades sociais (SCHNITMANN, 2000).

Enquanto a abordagem de transmissão enfatiza o conteúdo das mensagens individuais, a abordagem construcionista fundamenta-se na descrição das pessoas inseridas

numa ecologia de significado e ação (numa organização), fazendo com que as ações se sobreponham e repercutam em múltiplas direções, colaborando para o crescimento e a transformação. Isto implica mudança na compreensão do processo comunicacional e na concepção de conhecimentos que passam a assumir uma conotação de criação conjunta de significados, sob a qual são construídas práticas, relações, identidades por meio de interações permanentes em que causas agem sobre os efeitos, e os efeitos agem sobre as causas, modificando-as, gerando um novo efeito.

A teoria proposta por Schnitmann (2000) encontra-se com a de Morin (1989) no que se refere à compreensão de que os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz; formam, em sua relação de complementaridade, o grande princípio recursivo, num entendimento de auto-produção e auto-organização. Esta dialógica construtiva do diálogo transforma o entendimento da dinâmica que envolve trabalhar os impasses e as exigências de formação e prática profissional.

Considerando esta realidade, Baruch Bush e Folger (1999) propõem uma orientação paradigmática **transformacional** à prática **da mediação**, que não privilegia necessidades individuais, nem o acordo. O enfoque é dado à capacitação, por meio do desenvolvimento das sensações de autovalia, segurança, determinação e autonomia, onde o mediador (o profissional de Relações Públicas neste estudo) assume uma atitude de escuta e de consideração ao sujeito, atribuindo-lhe o poder e a responsabilidade pela tomada de decisão, auxiliando no esclarecimento das questões e na elaboração de questionamentos sobre as possíveis conseqüências decorrentes das alternativas de solução propostas, tema a ser contemplado no próximo capítulo.

3.3 3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS SOBRE MEDIAÇÃO

Considerando-se que conflitos e crises interpessoais, intersetoriais, desentendimentos com clientes ou fornecedores são questões que fazem parte do cotidiano das organizações, os líderes organizacionais ao sofrerem dificuldades em lidar com essas adversidades e quando não conseguem solucionar os desacordos e resolver suas diferenças, buscam solucioná-las a partir da negociação, da arbitragem ou da mediação (BARKER e DOMENICI, 1999).

3.1 PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO E ARBITRAGEM

A negociação é um meio democrático para a busca de soluções em casos de divergência. Ela é viabilizada entre, no mínimo, duas partes, que a realizarão por meio da comunicação, com o uso de diversas linguagens (verbal, gestual, etc.) constituindo um universo semântico bastante amplo.

Inserido no processo de administração de situações divergentes, está o sistema de negociação. Por várias situações que provocam desequilíbrios organizacionais, de idéias, de atitudes, de comportamentos, a negociação coloca-se nesta “arena”, ocupada por pessoas com

incompatibilidades, buscando gerar diálogos, discussões e decisões que satisfaçam os respectivos interesses, procurando ultrapassar diferenças e chegar a um acordo.

Junqueira (1994, p.12) apresenta negociação como:

o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Neste ponto, a negociação é considerada como um *“processo no qual duas partes tentam resolver ou chegar a um consenso em relação a questões que as preocupam ou sobre as quais têm divergências”* (BARKER e DOMENICI, 1999, p. 333). Nesta prática, ocorre uma discussão na qual cada uma das partes cede em alguns pontos e se impõe em outros até o alcance do acordo, baseando-se em interesses que são declarados inicialmente o que ajuda a identificação das principais questões impeditivas do progresso nas situações divergentes.

A negociação é um modo para solucionar os impasses organizacionais, conseguir satisfazer as partes e proporcionar ganhos mútuos. Em outras palavras, consiste na busca de um acordo para interromper o embate, tentando evitar que se eleve o nível da disputa (ALTSCHUL, 1999).

O ato de negociar exige preparo criterioso, para que se possam atingir resultados positivos. Desse modo, Chanlat, (1996, p. 215) defende que a *“ negociação cuida, em primeiro lugar, do objeto que está no centro do debate, que é desejável às duas partes e para o qual o comportamento de uma parte é fonte de frustração para a outra”*.

De modo que, para colocar a negociação em funcionamento, o mediador deveria, em primeira instância, avaliar posturas: se for “brando”, visando salvar as relações, poderá acabar cedendo a posição. E, se for radical para impor seu ponto de vista, forçará as relações o que pode pôr tudo a perder.

Cabe à mediação, de acordo com o **Respondente 7**, “(...)manter a imparcialidade frente aos interesses individuais, priorizando o bom senso, a justiça e o bem comum como princípios norteadores das negociações”. Para tal, existe uma alternativa, segundo Fischer e Ury (1981) que é a solução conjunta de problemas. Esta não é exclusivamente branda ou radical, mas sim uma combinação de ambas. É branda em relação às pessoas e radical em relação ao problema. Ao invés de atacar um ao outro é possível atacar o problema em conjunto.

Ao invés de trocar olhares coléricos por cima da mesa, é permitido sentar-se, lado a lado, e encarar o problema comum. Em síntese, trocar o confronto direto pela solução do problema ombro a ombro (FISCHER e URY, 1981).

A solução conjunta de problemas baseia-se nos interesses, não nas posições. Começa-se identificando os 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. Com ela, economiza-se tempo e energia porque são eliminadas as posições encontradas. E costuma levar a 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, seguem-se considerações de Fischer e Ury (1981): 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, poderia-se 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 são as 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 a 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 (FISCHER e URY, 1981).

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. Poderia-se 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 se conseguir-se tratar com sucesso as motivações subjacentes (FISCHER e URY, 1981).

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.

Moore (1998, p.22), assim como Barker e Domenici (1999), indica que a negociação se estabelece num processo onde os envolvidos, com foco nos seus interesses, buscam o consenso em relação a questões divergentes “ (...)numa discussão, durante a qual cada uma das partes cede em alguns pontos e se impõe em outros até que finalmente cheguem a um acordo(...)”. Neste caso, a negociação é vista como “ *um relacionamento de barganha entre partes que têm um conflito de interesses suposto ou real*”. Os negociadores podem ser extremamente diretos, nesta situação, em relação aos passos a serem tomados na solução

dos problemas, na expressão de suas opiniões sobre as divergências ou atuação ativa para a realização de um acordo que seja mutuamente aceitável.

Nestas condições, a negociação se apresenta como um processo em que se permutam opções e objeções por meio de informações e argumentações⁸ e se modificam pretensões para atingir um compromisso mutuamente aceitável.

O ato de negociar exige preparo criterioso e para que se alcancem resultados satisfatórios, os negociadores necessitam conhecer profundamente as causas das divergências para tomarem decisões. Desse modo, Chanlat (1996, p.215) defende que *“a negociação cuida, em primeiro lugar, do objeto que está no centro do debate, que é desejável às duas partes e para o qual o comportamento de uma parte é fonte de frustração para a outra”*.

Nos casos onde as pessoas ou os grupos não são capazes de resolver suas diferenças mediante uma negociação, eles podem decidir pela intervenção de um terceiro que ouça suas posições e decida qual é a melhor. Ambas as partes devem acordar que tal decisão será obrigatória (a arbitragem).

Barker e Domenici (1999) concebem arbitragem como um processo em que uma terceira parte intervém num conflito para estabelecer uma recompensa ou tomar uma decisão para as partes. Este processo é mais formal do que as práticas de negociação e mediação, pois o árbitro ‘julga’ a disputa, determinando regras e procedimentos e a decisão a ser acatada. Assim, se estabelece o controle do processo por meio do exame das evidências e da escuta de testemunhas.

Para Moore (1998, p. 23), convergindo com Barker e Domenici (1999), arbitragem é “*um processo voluntário em que as pessoas em conflito solicitam a ajuda de uma terceira parte imparcial e neutra para tomar uma decisão por elas com relação a questões contestadas(...)*”.

Um árbitro pode tentar conduzir as partes à formulação de soluções ou sugerí-las a partir de sua própria iniciativa, mas se essas ações fracassarem, então, este tem a autoridade para impor uma solução. As partes de uma negociação podem se submeter voluntariamente a uma arbitragem, ou esta pode ser imposta por uma instância superior (um juiz de futebol, por exemplo).

Encaminhar um caso para ser conduzido por um árbitro exige que as partes apresentem provas de suas alegações. O modelo de argumentação de Toulmin (1958) oferece um marco epistemológico para justificar uma postura. As fases que ele atribui a qualquer argumento justificativo podem ser resumidas como um processo constituído por três passos básicos:

- a) Dados: provas apresentadas na disputa. Fatos, opiniões, exemplos, dados estatísticos e testemunhos, são exemplos de provas aduzidas nesta fase;
- b) Demanda: o que se pretende;
- c) Justificativa: o que permite saltar mentalmente dos dados para a demanda.

⁸ A argumentação sustenta a persuasão. Sendo assim, a arte de argumentar tende a persuadir e convencer. Esta é pessoal, dirigindo-se a indivíduos dos quais se tenta obter a aprovação ou adesão (PERELMAN, 1987).

O árbitro deve considerar os fatos, deve ponderar os desejos e valores de ambas as partes, apontar diretrizes ou normas que restrinjam sua própria escolha e agir sob um critério de equidade para conseguir uma atuação imparcial e justa para ambos os adversários.

3.2 PROCESSOS DE MEDIAÇÃO

No que se refere à mediação, uma terceira pessoa é envolvida para facilitar o processo divergente. Esta terceira pessoa assume o papel de mediadora e precisará ter a capacidade da imparcialidade durante o processo, auxiliando as partes em sua declaração inicial de interesses e posições, ajudando na identificação, na articulação das principais questões envolvidas e na solução, de forma criativa e aceitável mutuamente (BARKER e DOMENICI, 1999).

Destaca-se que nesta investigação, alguns dos depoimentos retrataram a condução dos processos de mediação a partir da imparcialidade e do profissionalismo dos profissionais responsáveis por estes.

A principal característica deste processo é que a pessoa mediadora, com uma aceitável posição de neutralidade, não tem a responsabilidade de decidir a disputa; o poder decisório cabe aos litigantes. Esta destaca-se como uma das principais diferenças entre a mediação e outros processos de resolução de disputas, tais como a arbitragem. Ao mediador, que não busca interesse algum, nem decide conflito ou crise alguma, cabe desempenhar o papel de intermediador do diálogo das partes, utilizando-se de técnicas que facilitarão o entendimento destas.

Um mediador é um agente externo, imparcial, que procura ajudar os negociadores ou as partes de um conflito em seu esforço para chegarem a um acordo. O mediador pode ajudar num processo de negociação, mas não tem autoridade para ditar soluções. Seu propósito, melhor dizendo, é fazer com que os contendores determinem acordos que cada uma das partes preferiria em lugar de não chegar a nenhum acerto, e ajudar as partes a escolherem por elas próprias um convênio mutuamente aceitável. A prática da mediação necessita “*ser amparada por um amplo conhecimento dos envolvidos*” [Respondente 1].

Para Barker e Domenici (1999, p. 333), “*(...) os mediadores são imparciais, embora não necessariamente neutros, isto é, eles podem ter opiniões e inclinações na disputa particular em questão, mas não terão participação no resultado final e devem ser capazes de separar suas opiniões durante o processo*”. Nesta visão, a imparcialidade refere-se à ausência de tendenciosidade ou preferência em favor de um ou mais negociadores, de seus interesses ou de soluções específicas que estes estão defendendo. A neutralidade referida, foca-se no relacionamento ou comportamento entre o interventor e os disputantes. “*A melhor maneira de conduzir um processo de mediação é ter a ajuda de um trabalho profissional. Contar com uma visão de quem está de fora, que possa analisar com imparcialidade a crise gerada*” [Respondente 2].

Moore (1998) acredita que a imparcialidade e a neutralidade pressupõem a atitude dos mediadores separarem suas opiniões pessoais em relação a seu desempenho e ao resultado desejado na solução do impasse, concentrando-se nas maneiras de ajudar as partes a tomarem suas próprias decisões sem favorecer indevidamente uma delas, estabelecendo uma relação de compromisso com a busca de comunicação aberta, equidade e negociação justa. Como

entende o **Respondente 7**: “(...) *manter a imparcialidade frente aos interesses individuais, priorizando o bom senso, a justiça e o bem comum como princípios norteadores das negociações.*”

Numa concepção em que os mediadores devem ser “*imparciais, embora não necessariamente neutros, ou seja, eles podem ter opiniões e inclinações na disputa particular em questão, mas não terão participação no resultado final e devem ser capazes de separar suas opiniões durante o processo*”, Barker e Domenici (1999, p. 333) referem-se à ausência de tendenciosidade ou preferência em favor de um ou mais negociadores.

Três abordagens podem identificar a prática da mediação: uma abordagem de resolução de problemas, uma visão transformativa e uma abordagem sistêmica, que serão, a seguir, detalhadas.

3.2.1 ABORDAGEM DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (DIRETIVA)

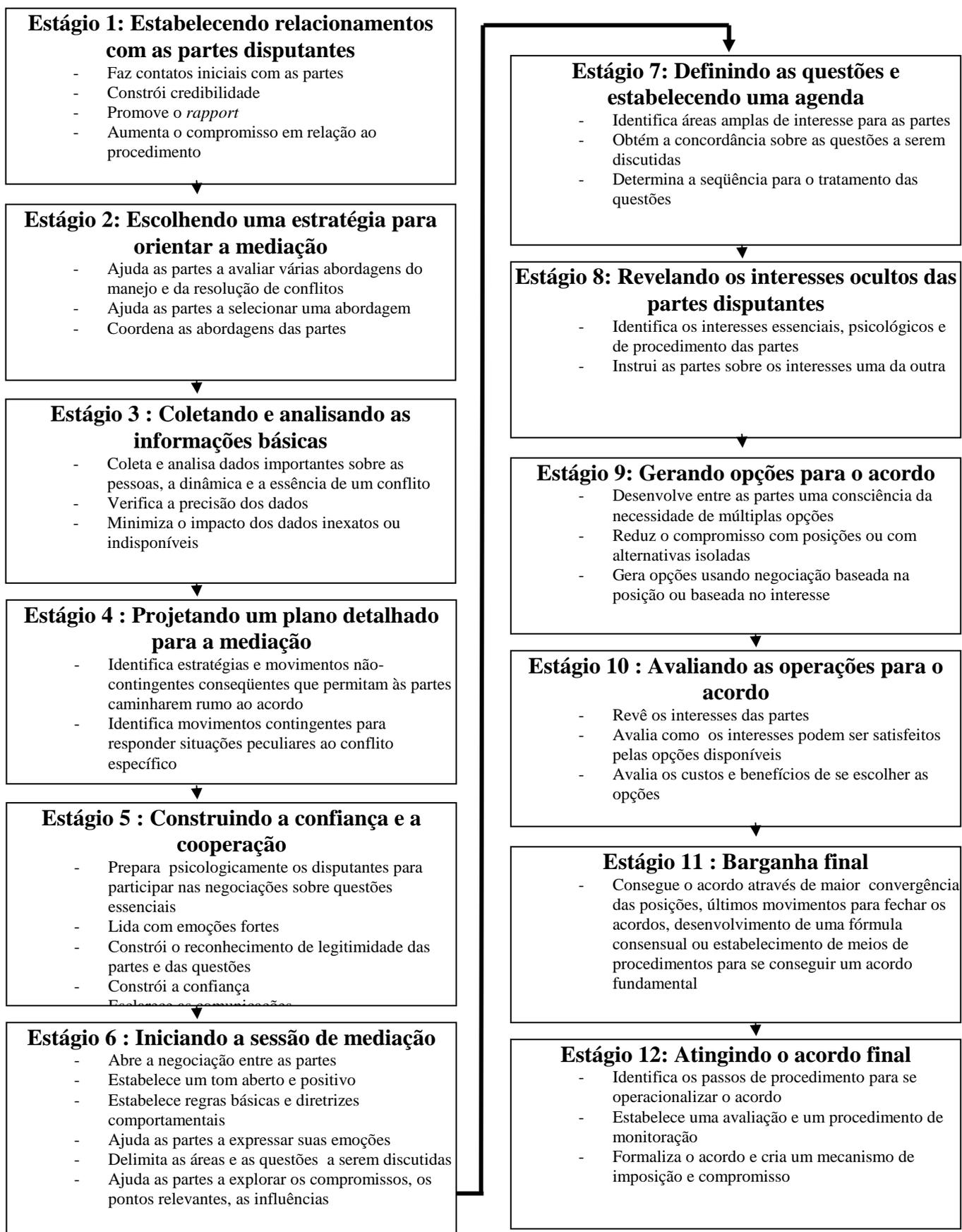
Na abordagem de resolução de problemas, os interesses precisam ser atendidos para que ocorra um acordo satisfatório e o comprometimento em relação à implementação e à adesão às decisões tomadas, envolvendo um relacionamento de confiança entre as partes.

Porém, as partes podem evitar se encontrar por variadas razões, tais como: evitar sentimentos desagradáveis; não considerarem importante a questão; não possuírem poder para impor uma mudança, não acreditarem que a situação possa ser melhorada ou não estarem prontas para negociar.

Neste caso, as partes podem recorrer à tomada de decisão de uma terceira parte, tentar convencer ou coagir um ao outro para se chegar a um acordo. Assim, cabe a intervenção de um mediador que busque estimular a escolha das ações em relação ao impasse, atuando como um catalisador. Para alcançar seus objetivos o mediador precisa testar as hipóteses sobre os conflitos projetando prevenções ou intervenções de forma a desafiar e a modificar as atitudes, comportamentos, ou a estrutura dos relacionamentos estabelecidos.

Moore (1998, p.66-67) apresenta uma estratégia prática para a resolução de conflitos, envolvendo 12 estágios, que são apresentados no quadro I a seguir:

ESTÁGIOS DO MOVIMENTO DE MEDIAÇÃO



O quadro apresenta, como pode-se observar, os estágios onde o mediador planeja as hipóteses, normas e estratégias adequadas, executando atividades específicas, visando ajudar as partes a superar obstáculos que, de alguma forma, podem dificultar a negociação, *“preocupando-se em gerar credibilidade e confiança, esclarecendo interesses, riscos e oportunidades na busca de consenso e de compromisso com as decisões”* (AZEVEDO E SOUZA, 2001, p.97). O mediador nesta abordagem, não é um mediador com característica de transformação e de educação dos disputantes para o momento presente e situações futuras.

Fazendo-se referência à realidade investigada, um dos indicadores dos participantes sobre o processo de mediação está justamente na forma de resolução e intervenção de conflitos e crises.

Oliveira (1993, p.26) define mediação como:

(...) em termos técnicos, é o processo de intervenção de um elemento intermediário numa relação; a relação deixa, então, de ser direta e passa a ser mediada por esse elemento. Quando um indivíduo aproxima sua mão de uma vela e retira rapidamente ao sentir dor, está estabelecida uma relação direta entre o calor da chama e a retirada da mão. Se, no entanto, o indivíduo retirar a mão quando apenas sentir o calor e lembrar-se da dor sentida em outra ocasião, a relação entre a chama da vela e a retirada da mão estará mediada pela lembrança da experiência anterior. Se, em outro caso, o indivíduo retirar a mão quando alguém lhe disser que pode se queimar, a relação estará mediada pela intervenção dessa outra pessoa.

Mediação é uma técnica de solução de conflitos, um método de resolução de conflitos em que um terceiro, neutro e imparcial, mobiliza as partes em conflito para um acordo. O mediador ajuda as partes a identificar, discutir e resolver as questões do conflito, transformando o paradigma adversarial em cooperativo. Por meio de técnicas específicas,

dividindo características com a psicologia e negociações, o mediador ajuda as partes a restabelecerem o processo de comunicação e a avaliarem objetivos e opções, conduzindo a um termo de entendimento para mútua satisfação (PAGÈS et al, 1987).

A mediação, em âmbito organizacional, pode ser encarada como um mecanismo, cujo propósito é auxiliar na superação de conflitos sociais e organizacionais. Antes de apelar-se para os tribunais de justiça ou pedir a intervenção dos escalões da hierarquia, seria interessante buscar outras maneiras de solucionar os conflitos/crises que surgem.

Desta forma, não é um procedimento impositivo, não tendo o mediador, ao contrário de outros métodos (arbitragem ou tribunais, por exemplo), nenhum poder de decisão sobre as partes. Estas decidirão todos os aspectos em questão, facilitadas pelo mediador, mantendo assim autonomia e controle das decisões pertinentes ao seu caso. O acordo resultante, de mútuo consentimento, poderá ser formalizado em termos de contrato legal.

No gerenciamento de adversidades, é importante identificar a melhor maneira para equilibrar os interesses dos públicos envolvidos, colaborando com as partes, auxiliando-as a ultrapassar as divergências, procurando encontrar áreas de interesses em comum para erguer um acordo, utilizando-se de mecanismos reguladores para acertar essas discordâncias. Conforme Pagès et al (1987, p.27) “(...) *se coloca como aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa (...)*” e os objetivos dos *stakeholders*.

Essa técnica tem o objetivo de conseguir proporcionar bem-estar às partes envolvidas no embate, além de buscar sustentar a credibilidade e a imagem organizacional. *“O processo de mediação é absolutamente necessário no sentido de não frustrar expectativas, percepções, sentimentos com relação ao nosso negócio”* [**Respondente 8**].

A visão de mediação sugerida por Barker e Domenici (1999) é considerada, também, por Walters (1999, p.128), significando *“intervenções conciliatórias por uma parte (ou partes) não diretamente envolvida em um problema, ou disputa, que trabalha com as partes envolvidas para facilitar o desenvolvimento de uma solução compartilhada e mutuamente aceitável a um problema”*. Ressalta-se o papel do mediador como facilitador do diálogo entre as partes, proporcionando condições favoráveis para chegarem a uma decisão sobre o impasse.

Distanciando-se um pouco desta postura, Moore (1998,p.23) refere-se à mediação como *“um prolongamento ou aperfeiçoamento do processo de negociação que envolve a interferência de uma aceitável terceira parte, que tem um poder de tomada de decisão limitado ou não autoritário”*. Consideração que se aproxima da posição do **Respondente 9**: *“Mediar e intervir, interferir, interceder, interpor algo necessário em situações de crise”*.

Segundo Baruch Bush e Folger (1999) na abordagem de resolução de problemas, os mediadores influenciam e orientam as partes numa prática de mediação reativa que se caracteriza pela reação a uma disputa que já ocorreu, o que não ajuda as partes a evitarem ou efetivamente gerenciarem futuras disputas.

3.2.2 ABORDAGEM TRANSFORMACIONAL: RESOLUÇÃO APROPRIADA DE DISPUTAS (NÃO-DIRETIVA)

Outra dimensão importante da mediação, e que não é articulada com a mesma frequência pela abordagem de resolução de problemas, é o potencial transformativo, que constitui ferramenta didática que transforma os posicionamentos dos envolvidos em conflitos presentes e futuros.

Para efetivação de uma mudança significativa de uma orientação paradigmática de resolução de impasses para uma abordagem transformacional, necessita-se de um processo comunicacional co-evolucionário, interativo, envolvendo interpretações por meio do qual as pessoas criam, reproduzem, negociam e transformam realidades sociais e, entre estas, as práticas sociais, relações, as identidades individuais e os valores culturais (SHAILOR, 1999).

Nesta situação, convém resgatar os enfoques sobre comunicação atribuídos por Pearce (1994), onde o autor estabelece diferenças-chave entre a abordagem de transmissão e a abordagem de construcionismo social:

ABORDAGEM DE TRANSMISSÃO DA COMUNICAÇÃO	ABORDAGEM DE CONSTRUCIONISMO SOCIAL DA COMUNICAÇÃO
A comunicação não passa de um intercâmbio de mensagens em que atitudes e relações são entendidas como fontes estáticas de ação; a responsabilidade do mediador é a de transmitir informações com precisão e persuasão;	As atitudes e relações são concebidas como temporárias e flexíveis; a responsabilidade do mediador é a de interação entre as partes, estimulando compreensões construtivas de si mesmo, do outro (posições de dignidade, respeito e autonomia) e da situação (recursos, limitações humanas, circunstâncias materiais, potencial de reações criativas e de mudança);
Identifica o significado e a intencionalidade no conteúdo das mensagens individuais;	Identifica o significado e a intencionalidade no processo contínuo de interação;
Um emissor age unilateralmente em relação a um receptor que é influenciado de alguma maneira. <i>“A cadeia de ação e reação continua à medida que o receptor assume o papel de emissor e assim por diante”</i> (Schnitmann e Littlejohn, 1999, p. 74) (construção linear mecanicista da comunicação).	As pessoas são entendidas como inseridas numa ecologia de significado e ação, contribuindo para o crescimento co-evolucionário (Bateson, 1972, 1979). O processo é reflexivo: <i>“cada ação é pré-configurada pelos contextos em que se encontra inserida”</i> , sendo <i>“as compreensões já estabelecidas quanto às novas possibilidades encontram-se implicadas”</i> (Shailor, 1999, p. 73) (compreensão sistêmica da comunicação).

A partir do quadro II, é possível dizer que a visão linear da comunicação está associada ao objetivo de um acordo por escrito, a um intercâmbio de mensagens com sucesso, às discordâncias como expressões de um intercâmbio mal sucedido, às diferenças de opinião como dificuldades que originam acordos por escrito mais abrangentes.

A visão sistêmica de comunicação, por sua vez, pressupõe mediadores que desencadeiam a reflexão entre as partes levando-as a considerar os riscos da retirada, da manutenção e da modificação dos pontos de vista defendidos, ajudando as partes a *“estabelecerem ligações entre uma questão importante e uma série de considerações que podem ser relevantes, incluindo as compreensões que a parte tem do passado, do presente e futuro; de si mesmo, do outro e da situação”* (SHAILOR, 1999, p. 73).

Pelo empenho em buscar formas nas quais o diálogo possa ser utilizado para gerar soluções satisfatórias, ao mesmo tempo em que transforma as relações entre as pessoas e os grupos, a abordagem construcionista social também é considerada transformacional (conforme Baruch Bush e Folger, 1999), pois tem suas principais metas voltadas para a delegação de poderes como capacidade de cada indivíduo identificar preocupações, avaliar opções e de tomar decisões conscientes e o reconhecimento individual dos outros como a habilidade de cada indivíduo entender e respeitar os outros, demonstrando preocupação em relação a eles.

A partir desta análise, a comunicação pode ser compreendida como sendo um processo de interação social, com base no diálogo e na participação, no intercâmbio de símbolos, onde os indivíduos têm iguais condições de acesso e compartilham suas vivências em um espaço presencial ou não.

Nesta direção, pode-se destacar, a partir da interpretação dos participantes, que o processo de mediação é uma forma para instituir e restabelecer a comunicação e o diálogo. Tal técnica deve orientar a organização perante os públicos envolvidos, evitando, assim, que eles se agrupem e entrem em condições divergentes incontroláveis.

Segundo Schnitman (2000, p.162), mediação consiste em *“intervención de un tercero que ayuda a lograr una mejor comprensión, facilitar la comunicación y negociar un acuerdo en situaciones conflictivas. Tiene amplia aplicación en numerosos contextos: comerciales, comunitarios (...)”*

A comunicação é uma das partes mais relevantes na resolução de conflitos/crises e sua ausência é uma das causas que os iniciam também. Numa situação destas, é comum desenvolver percepções sobre o próprio comportamento e o dos demais. É comum, também, formar-se estereótipos e preconceitos mesmo antes se abordar um assunto.

Para se trabalhar produtivamente num impasse, é necessário obter uma visão objetiva deste. Isto supõe a capacidade de compreender as próprias percepções e atitudes diante da outra parte para romper barreiras na comunicação. *“A mediação é uma forma de intervenção que visa a instituir ou restabelecer a comunicação e o diálogo entre as partes envolvidas na crise ou conflito”* [Respondente 7].

Por que há uma grande tendência em considerar o próprio comportamento como razoável e adequado, e não considerar-se assim o da outra parte? Borisoff e Víctor (1997) mencionam quatro razões básicas:

- a) Porque não se consegue compreender os motivos da outra parte para se comportar de um determinado modo; então, qualifica-se sua conduta de não razoável ou inadequada;
- b) Em geral, não percebe-se como os demais percebem e vêem o próprio comportamento e as reações que, em função dele, vão sendo geradas. Particularmente no caso da comunicação não verbal;
- c) A ameaça implícita de perder diante da outra parte. Isto torna as pessoas sensíveis ao comportamento dos demais;
- d) A necessidade que as partes experimentam de se contemplarem a si mesmas de forma positiva e julgarem o outro de forma negativa.

Fala-se, neste ponto, da necessidade de avaliar o conflito de maneira realista, esclarecendo a natureza, objetivos e interesses em disputa, a interação entre as partes, entre outros fatores. Também aconselha-se um reconhecimento das motivações e interesses de ambas as partes para se abordar produtivamente o conflito. Neste caso, enfoca-se a necessidade de se examinar a atitude frente a outra parte para produzir um encontro com uma perspectiva aberta e considerar a comunicação como elemento fundamental para se iniciar ações produtivas.

Nesta visão, é possível identificar, segundo Gahagan e Tedeschi (1968), a aplicação de técnicas de medição (contemplando a comunicação) de forma a :

1. Estabelecer a credibilidade perante a outra parte, tudo depende da credibilidade do oponente;
2. Ao iniciar-se a confrontação, estabelecer um nível de confiança, de forma que a transação possa avançar para a resolução das diferenças. Zand (1972, p.178) define a confiança como *“a regulação consciente da dependência mútua, que irá variar de acordo com a tarefa a ser realizada, a situação e a outra pessoa”*;
3. Abordar o problema de ambos pontos de vista, de forma que as partes entendam claramente a postura e os motivos da outra parte;
4. Utilizar comunicações precisas e adequadas, tanto verbais quanto não verbais;
5. Durante o intercâmbio, situar os participantes numa mesma posição. Pode-se observar que, só quando as partes podem apresentar seus objetivos e sentimentos, se produz uma gestão produtiva do conflito ou crise;

6. Numa primeira fase do intercâmbio, estabelecer objetivos comuns. Por exemplo, diante de uma ameaça de greve, para impedir que ocorra uma interrupção das atividades, tanto os funcionários quanto a direção da empresa terão que chegar a um acordo para evitar a greve (ou finalizá-la, conforme o caso); é um objetivo comum;
7. Procurar compreender, antecipadamente, os interesses dos demais com o objetivo de que a comunicação não vá só numa direção;
8. Procurar confirmação a todo o momento. A única forma de garantir que os demais interpretem com clareza as declarações e as preocupações que são expressas é levantar perguntas e conseguir informações dos outros. Ury e Fischer (1981) observam que, embora as afirmações costumem criar resistência, as perguntas podem representar uma poderosa ferramenta para provocar respostas;
9. Demonstrar o desejo de mudar o próprio comportamento na comunicação. Visto que a gestão de um conflito ou crise supõe um processo e não um procedimento estático, é importante reavaliar o próprio comportamento nestas situações e adaptá-lo às necessidades de interação;
10. Elaborar tantas opções quanto possíveis, que integrem ambos aspectos da questão. Parece que integrar necessidades e propor soluções criativas é a estratégia mais desejável e efetiva para se administrar impasses;
11. Manter abertos os canais de comunicação em um ambiente que favoreça a interação. Será extremamente difícil chegar a soluções satisfatórias para um problema se, sistematicamente, forem mal interpretadas as idéias e os sentimentos de uma das partes, ou se não lhe cederem a palavra;
12. Revisar e resumir as expectativas e decisões das partes;

13. Para que se inicie a comunicação é necessário alguém que fale e alguém que escute, considerar o seguinte:

- Escutar não é o mesmo que entender;
- Entender não é o mesmo que estar de acordo;
- Explorar ou confrontar não é o mesmo que discordar;
- Afirmar não é o mesmo que estar de acordo.

Esta condição pode ser percebida no depoimento do **Respondente 6**: *“O processo de mediação se reflete com um profundo e autêntico diálogo, onde seriam colocadas em debates questões macro e, a partir disto, pode-se partir para estratégias, visando o atendimento dos interesses e peculiaridades”*

O mediador orienta em direção a uma solução criativa por parte dos envolvidos, através de escolhas claras e deliberadas e pela ajuda na compreensão dos próprios pontos de vista e do ponto de vista do outro: isto pressupõe que as pessoas podem mudar em meio ao conflito, cabendo ao mediador ensinar os participantes a criarem soluções. Uma das características dos mediadores é a consciência de que *“o processo de interação com as partes inicia-se antes mesmo da intervenção e permanece depois de tê-la realizado, pois nem todo o trabalho que as partes precisam fazer para chegar à solução é realizado no momento da intervenção(...)”*(AZEVEDO E SOUZA, 2001, p. 98).

Nesta pesquisa, alguns participantes declararam que o processo de mediação, necessariamente, deve ser planejado e preventivo. Assim, o mediador – aquele que conduz o processo de mediação – é visto como um facilitador, que favorece o processo de grupo para

alcançar os objetivos propostos. Àquele que promove e se encarrega de garantir as condições mais adequadas para os espaços de entendimento e negociação. Pode desempenhar um papel importante no acompanhamento e supervisão do desenvolvimento dos processos e o cumprimento dos acordos.

Para constituir o processo de mediação, é sugerida a seguinte seqüência de atividades (ACLAND, 1997):

- a) levantamento de dados;
- b) planejamento de ações;
- c) sensibilização;
- d) seleção de mediadores;
- e) capacitação (pois requer um preparo para aplicar a técnica);
- f) prática da mediação, propriamente dita;
- g) monitoramento;
- h) avaliação.

Estas são fases que devem ser executadas de maneira criteriosa, objetivando o adequado andamento da proposta de trabalho.

Nesta concepção, a prevenção é atitude que um mediador assume antes das partes interagirem, objetivando inibir ou evitar que se envolvam numa comunicação ou resolução de problemas improdutiva. Para Moore (1998), a construção e testagem de hipóteses é essencial para a resolução de impasses o que ocorre nos estágios de mediação e no planejamento de intervenções, baseado nas causas do conflito e no nível de desenvolvimento, possibilitando que o mediador estabeleça o tipo de intervenção necessária para facilitar o processo.

O **Respondente 4** crê, nesse sentido, que *“A mediação é eficaz quando é preventiva, onde esta deve atuar prevendo determinados acontecimentos”*, da mesma forma como o **Respondente 5** : *“(…) com um pouco de preparo é mais fácil a organização se sair bem. O planejamento nestas horas é fundamental”*.

Nesta perspectiva, se o mediador observar que as partes não estão estabelecendo uma comunicação construtiva, pode formular a hipótese de que uma das causas do impasse é a dificuldade para se comunicarem e tentar modificar os padrões de comunicação com o objetivo de alterar a dinâmica do conflito. Se isso não ocorrer, é possível testar uma nova hipótese, e assim sucessivamente.

A pessoa que conduz o processo de mediação procura manter uma posição de equilíbrio frente às partes para poder cumprir com o seu trabalho de facilitação, ajudando a focar os problemas na discussão, promovendo a participação das diferentes partes envolvidas no conflito/na crise; resumindo, esclarecendo e agilizando o encontro entre os contendores.

Pode-se dizer que sua função consiste em propor normas e procedimentos que podem ser utilizados na resolução positiva do impasse, para favorecer espaços de entendimento e negociação em condições adequadas ao marco específico do impasse e com o propósito de garantir uma base maior de possibilidades para se chegar a um acordo satisfatório.

Uma outra parte a se considerar, seria a elaboração de um plano de trabalho preventivo, que procurasse estabelecer uma espécie de manual para gerenciamento de controvérsias, cuja preparação e consolidação envolveriam, conjuntamente, todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Rosa (2001) apresenta um plano que traz algumas bases essenciais para lidar com impasses, mostrando que formas de pensamento equivocadas podem acarretar um efeito inverso ao que se pretende alcançar e as dúvidas que geralmente surgem quando se está prestes a tomar uma atitude decisória no gerenciamento da imagem organizacional.

Prosseguindo, o mesmo autor propõe que quando uma organização passa por uma crise ou conflito, é necessário possuir um método para provê-la dos meios e das ações para detectar e conduzi-las. Ações imediatas deveriam ser promovidas, visando um adequado posicionamento perante a opinião pública.”(...) *a organização deve responder rápido aos questionamentos da imprensa, ser ágil para encontrar soluções que diminuam o dano causado*” [Respondente 3].

Este instrumento – o plano de gerenciamento de crises/conflitos - deveria ser embasado em análises de cenários “*E SE*”, esclarecendo quais são as opções disponíveis para serem utilizadas de acordo com o risco, as conseqüências e a possibilidade de execução, sempre mantendo o foco no entendimento entre as partes. Além de ser necessária uma preparação para manter ou recuperar a credibilidade e a comunicação com os agentes envolvidos no processo, de modo a ajudar a manter a constância nas comunicações com tais agentes, incluindo programas de atualização regulares das informações. Nesta instância, cabe

ênfatisar o papel da informação, que deve ser gerenciada com agilidade e competência, de forma prática, eficaz e realista,

Os interventores que utilizam esta abordagem, experienciam uma sensação de êxito profissional quando identificam oportunidades de capacitação e reconhecimento no processo de negociação, estimulando as partes a reagirem positivamente frente as possibilidades (que são sinalizadas pelo mediador nestas oportunidades), cuidando para indicar os pontos de avanço e de conquistas dos envolvidos.

Por acreditar-se que existem diversas formas de mediar conflitos e/ou crises organizacionais, cada caso necessitaria ser avaliado, a fim de utilizar a abordagem mais indicada para cada situação, evitando-se incorrer no erro.

Comparando-se a análise dos depoimentos realizada até o presente, acredita-se que as considerações dos participantes no quesito forma mais adequada na condução dos processos de mediação, já foram contempladas anteriormente. De qualquer forma, das reflexões sobre formas mais adequadas para condução do processo de mediação, pode-se constatar que seria melhor conduzido a partir de um profissional articulado, competente e bem informado: *“Ser um articulador pode facilitar esse processo“* [**Respondente 1**]; e *“Ao ser constatada a situação de conflito, o problema já tem proporções expressivas, que as vezes são o resultado de omissões – de informações truncadas e até de falta de competência de gerenciamento de grupos”* [**Respondente 10**].

Alguns compactuam da idéia de que o planejamento e planos de comunicação podem facilitar o processo e tendo o cuidado para seguir critérios, manter o foco, retomando

objetivos e intervindo em momentos duvidosos adequadamente: “*Acredito que um plano de comunicação para resolver problemas de crises organizacionais seja o ideal (...)*” [Respondente 3]; “*(...) o planejamento deve ser rotina na empresa. Também a constante troca de informações com os públicos é fundamental(...)*” [Respondente 5].

A forma preventiva de mediação também é destacada como sendo a mais adequada: “*a mediação é eficaz quando é preventiva*” [Respondente 4].

Para o Respondente 8, falar a verdade e demonstrar autenticidade e boa vontade são elementos facilitadores na resolução de discordâncias: “*(...) acredito que, em primeiro lugar, sempre falar a verdade e mostrar coerência entre discurso e ação. A verdade, por pior que seja, demonstra nossa autenticidade e nossa boa vontade para com a resolução da situação.*”

Por fim, dos depoimentos dos Respondentes 6 e 7, emergiu a prática a partir do diálogo e da participação, respectivamente: “*Acredito que os interesses são convergentes e por isso precisamos sintonizá-los através do diálogo*”.

“*Percebo apenas que o papel da ASCOM⁹ nestas situações poderia ser mais divulgado para o público interno(...), com o intuito de esclarecer o papel a ser desempenhado pelos profissionais (...) e a importância da participação dos mesmos na solução de impasses*”.

⁹ Assessoria de Comunicação

3.2.3 CONVERGÊNCIA ENTRE AS ABORDAGENS DIRETIVA E NÃO-DIRETIVA

Para que o mediador possa facilitar a comunicação e o estabelecimento de padrões de interação entre as pessoas, é preciso ter acesso à realidade onde estas estão inseridas. Para Lang (1999, p.359-360) *“conhecer/saber não se trata da certeza, mas de se ter um conhecimento que é suficiente para fornecer uma clareza para que consigamos prosseguir na exploração”*.

Shailor (1999, p.73) sugere uma outra meta para a mediação: a conscientização como habilidade de cada indivíduo aumentar sua compreensão com base em novas informações, novas conexões e desenvolvimento de outras formas de perceber e trabalhar as situações.

O mediador é entendido como parte da rede de interação e, portanto, sujeito às mesmas influências e limitações do disputante e capacitante, já que uma compreensão de si mesmo e dos outros como partes de um sistema permite que se percebam melhores padrões e, assim, reaja-se de forma mais hábil ao contexto em evolução .

Assim, a conscientização contém potencial para transformar a compreensão do mediador sobre as situações, as pessoas em disputa vistas como opositoras/interdependentes, o conflito ou a crise como um meio pelo qual as pessoas utilizam fortes convicções sobre si mesmo e sobre o outro e as palavras e ações que contribuam para estas ocorrências. Numa conscientização dessa natureza, os disputantes são encorajados a considerar formas alternativas de pensar, falar e agir, a transformar suas diferenças por meio da redefinição das formas cotidianas de discussão sobre adversidades, sendo esta redefinição geralmente obtida:

“Fazendo-se perguntas que encorajam os disputantes a refletir de novas maneiras; traduzindo ou reformulando as declarações do disputante a fim de abrir novas possibilidades para a negociação” (SHAILOR, 1999, p. 79).

O referido autor destaca que, geralmente, as pessoas envolvidas em situações divergentes tornam-se orientadas para si mesmas, suas necessidades, seus direitos, princípios e sentimentos de estar sendo prejudicada, percebendo o outro como o causador de suas necessidades não-satisfeitas, o violador de direitos e princípios, o usurpador, o que traz dificuldade para uma negociação construtiva. Assim, o mediador precisa desviar a atenção para uma orientação social que, incluindo a reflexão, torne as queixas sobre o opositor irrelevantes.

Nesta perspectiva, a mediação pressupõe:

- a) desequilíbrio/equilíbrio da necessidade dos disputantes de definirem seus posicionamentos;
- b) redefinição seletiva e cuidadosa de técnicas que auxiliem atingir o equilíbrio;
- c) utilização das palavras dos próprios disputantes;
- d) oferecimento de sugestões de forma não impositiva.

A mediação tem o potencial de ‘transformar’ as pessoas que participam dela; *“para que esse potencial seja realizado de forma mais generalizada, grande parte daquilo que é crucial na teoria da mediação, ou seja, a formação e a prática, precisa ser transformada”*, tratando-se de uma transformação de atritos destrutivos em construtivos. O desafio lançado aos mediadores é encontrar opções mais criativas, úteis e sensíveis às necessidades dos disputantes (SHAILOR, 1999, p. 83-84).

Assim, Schnitman e Littlejohn (1999) indicam novas abordagens para solucionar tensões organizacionais, baseadas na comunicação e em diálogos transformadores. Para estes autores, os contextos de resolução alternativos da confrontação ao paradigma ganhar/perder e a disputa ou o litígio se orientam pela co-participação responsável, que considera e reconhece a singularidade de cada participante do conflito, a possibilidade de ganhar conjuntamente, de construir o comum como base para soluções efetivas que legitimem a participação dos envolvidos; pela promoção da transformação mediante a busca de soluções consensuais e a construção de espaços sociais legítimos para os participantes.

Trata-se de uma proposta que procura encontrar novas opções não litigiosas que permitam aumentar a compreensão, o respeito e o reconhecimento dos participantes; alcançar soluções; construir a possibilidade de ações coordenando as diferenças; incrementar os diálogos e a capacidade de pessoas e comunidades para comprometerem-se responsabilmente em decisões e acordos participativos, especificando as mudanças que têm lugar nas práticas, nos papéis relacionais estabelecidos sobre a base de perspectivas e sentidos reconstruídos.

Para Littlejohn e Domenici (1999) o processo de comunicação, que tem função indispensável nesta proposta inovadora, objetiva o entendimento; o reconhecimento e o respeito; a consciência social; o movimento progressivo; a definição e a contextualização do problema; a deliberação e a tomada de decisão.

Para os autores, as situações de conflito envolvem pessoas provavelmente emocionalmente confusas, irritadas e com disponibilidade para o desentendimento e atitude de não escuta ao outro, necessitando de um processo de comunicação que oportunize aos

envolvidos a aprendizagem e o entendimento de sua própria posição e da outra parte, para que as diferentes posições possam ser respeitadas. A partir disso, torna-se possível que as pessoas passem a perceber-se como parceiros de uma relação e de um sistema de forças de forma a gerarem novos padrões de interação e melhorias na relação.

A abordagem transformativa, a partir da visão de Littlejohn e Domenici (1994, p. 211) concentra a atenção do mediador nas necessidades das partes em sua relação, facilitando *“um processo pelo qual os próprios disputantes determinam o rumo e o resultado da mediação, não importando se isto acabará levando a um acordo ou não”*.

Assim, constituem-se objetivos transformadores: Entendimento, Respeito e Reconhecimento de forma que os disputantes possam entender melhor seus próprios interesses, valores, pressupostos e experiências, para que possam escutar a outra parte envolvida, ocasião em que entendimento, reconhecimento e respeito acontecem de forma conjunta por meio do diálogo.

Na abordagem referida, diálogo é entendido como conversação na qual a capacitação e o reconhecimento podem ocorrer, as pessoas podem atingir uma maior clareza sobre suas próprias idéias e as dos outros, não levando, necessariamente, ao acordo, mas podendo resultar em entendimento e respeito.

Os pesquisadores apontam, também, que para promoção do diálogo é preciso:

- a) Ter clareza sobre os próprios posicionamentos;
- b) Manter-se aberto aos posicionamentos de outros e às mudanças em potencial;
- c) Falar por si mesmo;
- d) Aprender com as situações;

- e) Expressar preocupações compartilhadas;
- f) Explorar dúvidas e incertezas, fazendo perguntas motivadas pela curiosidade legítima;
- g) Explorar a complexidade sem polarização;
- h) Colaborar, incentivando as partes a falarem apenas por si mesmas e a partir de experiências pessoais;
- i) Incentivar as partes a falarem diretamente umas com as outras, em busca de preocupações comuns;
- j) Solicitar às partes que revelem incertezas, pontos de indefinição, dilemas e dúvidas e curiosidades legítimas;
- k) Revelar complexidades e ajudar as partes a tornarem-se menos polarizadas, suscitando o pensamento criativo.

Andrade (1984, p.117-118) apresenta o diálogo como uma “*conversa*ção alternada entre duas ou mais pessoas, à procura de uma estrutura verbal em direção à verdade. O exercício do diálogo baseia-se, fundamentalmente, na idéia do homem como ser racional, livre, igual e consciente(...)”. Continua, atestando que o exercício do diálogo propicia que “*os homens tornem-se mais civilizados*” (civilização entendida também como um equilíbrio entre o domínio tecnológico e a condição espiritual, além da significação do progresso nos campos da ciência, da arte ou da economia).

Por meio do diálogo, o mediador pode observar e identificar atitudes, semelhanças e diferenças nos valores, padrões de comunicação, incompatibilidade de interesses, causas do abalo nas interações e avaliar como estes fatores influenciam a qualidade do relacionamento.

Para que as possibilidades de expansão do diálogo sejam estimuladas, o mediador pode, seguindo idéias de Schnitmann (1999): convidar ao diálogo com a própria experiência; estimular os participantes para que elaborem, pesquisem ou expandam as novas possibilidades; motivar os participantes a refletirem sobre os possíveis itinerários pessoais e comuns delineados pelas possibilidades emergentes; alertar as partes para que falem sobre as possíveis alternativas; incentivar a busca de interesses compartilhados nas possibilidades emergentes; solicitar às partes que revelem suas incertezas, áreas obscuras, dilemas e dúvidas

diante dessas possibilidades; convidar os participantes a investigarem perspectivas mais complexas que sintetizem ou transformem as formas de expressão do conflito/da crise; convidar os participantes a encontrarem coordenações possíveis sem diluírem as diferenças.

Completando estas relações, a participação nasce como um ato de compartilhamento da interação social. A participação, segundo Moura (2001, p. 36) compreende “*formas e meios pelos quais os membros de uma equipe, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos desta equipe* ” e pode ser vista como um valor, uma forma de romper com a alienação, a dependência e a passividade, para colocar as pessoas em uma postura ativa perante o mundo. Nesta visão, a participação nasce como um instrumento para a cooperação e a solução de impasses; uma forma eficaz de resolver ou acomodar as divergências.

No sentido pragmático, participação significa a influência ou assunção, por parte dos membros de uma equipe, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da alta administração de uma organização. Alguém torna-se partícipe “*quando se identifica ou se associa a um grupo pela idéia, pelo sentimento, pelo interesse, pelo direito ou pela ação, com o objetivo de cooperar ou mesmo de opor-se*” (ANDRADE, 1984, p. 118).

Participação e diálogo, se conjugam no caminho da interação social. Participação é associar-se pelo pensamento, pelo sentimento e pela própria ação. Participar é “*fazer saber, é comunicar, é comungar, ter pontos em comum, que nos levam à interação social, ou seja, aos processos sociais que nos dão condições para criar, manter e estimular as reações mútuas entre pessoas e grupos* ”(ANDRADE, 1984, p.119). Deste modo, a integração baseia-se na intercomunicação que, por sua vez, se metodiza sob a forma de diálogo.

Esta prática tem a vantagem de contribuir para a tomada de decisões e desenvolvimento de processos, criando certa autonomia, ajudando na cooperação e na distribuição de informações e a solucionar impasses, como observa o **Respondente 1**: “*O diálogo e a participação são de extrema importância, não consigo visualizar a solução de uma tensão organizacional sem um diálogo sincero e uma participação comprometida de todos os envolvidos*”.

O que determina a potencialidade de conflitos se acentuarem é, justamente, a ação gerencial para solucioná-los. Neste caso, a falta de programação para enfrentar tais situações não só aumenta a desconfiança e a passividade, como sinaliza que os canais de comunicação existentes são suficientes para resolvê-los, o que se constitui numa falácia. “*Acho fundamental comunicação e a participação. Sem isso não se consegue levar nenhum processo adiante. Por exemplo, não se pode mudar a estrutura de um setor sem que o grupo envolvido possa participar deste processo de mudança (...)*” [**Respondente 2**].

Deste modo, a participação pode colaborar para motivar e estimular as partes envolvidas, visando ao desempenho mais eficaz da atividade para solucionar as divergências em pauta. Com referência à realidade investigada, é possível identificar-se que a maioria dos profissionais respondentes atribuiu extrema importância a estes aspectos, como pode ser observado nas descrições das falas:

“*Acredito que o diálogo e a participação são peças fundamentais neste processo. Numa situação de crise, a organização precisa dialogar com seus públicos(...). A*

participação de todos da organização é necessária(...); de líderes da comunidade envolvidos (...)” [Respondente 3].

“Se a organização se coloca disponível e disposta ao diálogo os atores envolvidos (...) podem saber que há uma brecha para a solução do conflito. Se os canais se fecham dificilmente sai um resultado bom” [Respondente 5].

“Diálogo e participação são premissas básicas para solucionar tensões e conflitos. Consistem em dois fatores com grau máximo de importância no processo de entendimento e negociação para resolução de situações adversas” [Respondente 7].

“(...) sem diálogo e participação não há como resolver tensões, ajustar os interesses de uns e de outros” [Respondente 9].

Os mediadores necessitam, ainda, aprender a pensar em termos sistêmicos, o que significa procurar conexões; incluir um vocabulário de direitos, deveres, obrigações, proibições, possibilidades, orientando os comportamentos e as reações; contextualizar o conflito; criar um conjunto de regras contextualizadas e um conjunto de ações interligadas, utilizando-se da reflexão como recurso; intervir de forma a ajudar as partes a desenvolverem argumentações consistentes, desprendendo-se de padrões inadequados de interação. Conceber sistemicamente o processo de mediação implica, então, desenvolver indagações apreciativas e questionamentos sistêmicos (LITTLEJOHN e DOMENICI, 1999).

A indagação apreciativa envolve uma atitude de compreensão das situações problemáticas e de busca por “virtudes ocultas” que podem ser utilizadas para o crescimento e

a mudança. Esta atitude compreende uma determinada curiosidade sobre o funcionamento do sistema dos disputantes e como ele poderia funcionar melhor; ir além do problema, para entender as partes; indagar sobre recursos positivos para mudança e sobre um conjunto mais amplo de valores envolvidos no impasse, virtudes e objetivos positivos procurados; observar os indicativos das intenções e do possível desfecho da questão e indagar.

As intervenções sistêmicas têm por objetivo orientar os envolvidos em situações conflitivas a verem as situações de diferentes pontos de vista, para que se conscientizem de que a situação problemática que atravessam faz parte de um conjunto maior de interações (contextualização).

Shailor (1999) aponta a análise dos acontecimentos e das pessoas, as especulações sobre o resultado de determinadas interações, a identificação da forma como o conflito está sendo discutido e falado e de reações emergentes no decorrer da mediação, o incentivo aos envolvidos, contextualizando o conflito de forma ampla, a conscientização da necessidade de escuta e o incentivo à criação de novas formas de interação, como principais características das perguntas a serem realizadas em intervenções sistêmicas.

As intervenções dialógicas, a contextualização mais restrita, a indagação apreciativa e o questionamento sistêmico auxiliam na construção de uma relação positiva para que as decisões sejam tomadas. Neste contexto, a dialógica entre posicionamentos antagônicos, complementares, concorrentes, em movimentos de recursividade (produtor/produzido, gerador/gerado) interagem numa rede de interdependências, inseridos numa totalidade em que as emergências entre as interações e entre as partes constituem novidades que podem auxiliar na solução dos conflitos.

Para Barker & Domenici (1999), as organizações da contemporaneidade, estão desenvolvendo, cada vez mais, a prática da mediação como meio de administração produtiva das contingências. Reconhecem que as práticas tradicionais de mediação por meio de terceiros não envolvidos não têm correspondido às necessidades das organizações, pois há necessidade de tornar sistêmica a comunicação de mediação, o que implica no envolvimento natural dos agentes organizacionais em suas próprias práticas de mediação sempre que surgir algum conflito ou alguma crise.

Para tanto, a criação de ambientes cooperativos, num ambiente competitivo limitado por disputas, oportuniza maximizar a capacidade de interação e de comunicação: os participantes vivenciam e administram o conflito ou a crise, permitindo a criação e a manutenção de um ambiente cooperativo. Assim, a mediação surge como um meio dos profissionais de Relações Públicas exercerem construtivamente a administração de disputas de modo criativo, encaminhando para a divisão das responsabilidades administrativas e de supervisão.

Na realidade organizacional, segundo os autores citados, as práticas de mediação têm sido efetivas em ambientes de trabalho altamente participativos, o que implica refletir sobre a necessidade de integração de um sistema de mediação no ambiente de trabalho cotidiano.

Barker & Domenici (1999) apresentam que o trabalho com o conhecimento ou com organizações cujo trabalho é desenvolvido por equipes, numa abordagem de intervenções

sistêmicas, se caracteriza por grupos de especialistas, com diversificadas habilidades em diversas áreas, que trabalham juntos em ambientes interdependentes e com alta complexidade.

As mediações Diretiva e Não-diretiva, numa perspectiva de complexidade, constituem antagônicos/complementares. Nesse sentido, de acordo com Barker e Domenici (1999), para a implantação de uma mediação sistêmica, é necessário o desenvolvimento de uma comunicação colaborativa. Participar de uma mediação nesse sentido, *“supõe um projeto e um acordo deliberado de co-criação e de co-gestão responsável na resolução de situações problemáticas. O diálogo é o meio e o instrumento para este processo”*. Deste modo, é possível que os participantes em disputa assumam perspectivas que *“permitam visualizar para o futuro uma realidade possível(...) explicitando uma concepção em que a palavra sistêmica assume um significado de auto-regulação”* (SCHNITMANN, 2000, p.101).

A *“comunicação coletiva, num sistema de mediação desse tipo, explora novos padrões de interação que podem ajudar os participantes a ‘desempenharem’ por si mesmos e encontrarem seus próprios métodos de administrar os conflitos de modo construtivo”* (BARKER & DOMENICI, 1995, p.336).

Num sistema de mediação desta natureza, os participantes podem criar de forma independente novas formas de comunicação, deliberando e constituindo acordos, que os ajudem a administrar os conflitos e crises.

Para Barker & Domenici (1995, p.337), *“(...) raramente há concentração do pensamento no desenvolvimento de modelos práticos e sistêmicos de comunicação nos conflitos”* e crises. Muitos autores, tradicionalmente, têm associado as divergências

organizacionais à problemas no sistema de comunicação, como uma força negativa de interrupção. Na contemporaneidade, têm surgido posicionamentos mais sistêmicos de conflito e de seu gerenciamento, sendo concebido como processo relacional fluido e dinâmico.

Os conflitos (e crises) também são vistos como úteis para a organização pela perspectiva sistêmica, com base na idéia de que estas experiências auxiliam os envolvidos a tomarem decisões de forma consciente e criativa. Assim, pensar numa organização como um sistema, significa pensar no modo como as atividades organizacionais se relacionam na sua globalidade, o que implica opção por compreender os impasses de forma contextualizada. Da interação entre as várias partes organizacionais surgem novidades.

Esta proposta pode ser encontrada na configuração das Intervenções Sistêmicas por serem estas caracterizadas pelo fato de *“levar os indivíduos (...) a verem as situações de diferentes pontos de vista e, dessa forma, construir a consciência de um sistema mais amplo de interações (...) pode-se levá-los à perspectiva de uma outra pessoa”* (LITTLEJOHN E DOMENICI, 1999, p.218).

Conforme Barker & Domenici (1995), a mediação organizacional na contemporaneidade tem sido caracterizada por três tipos de práticas:

Mediação Externa: praticada por uma fonte externa à organização em que são usadas técnicas diretivas de mediação e uma abordagem reativa no gerenciamento da disputa, podendo gerar problemas secundários;

Mediação Interna: praticada por uma fonte interna às organizações em que, após oferecimento de treinamento, mediadores da própria organização buscam soluções, podendo enfrentar problemas associados com colegas e desequilíbrios de poder;

Sistema de Mediação: praticada como parte sistêmica das atividades de trabalho na organização, de forma que se efetive comunicação e interação, permitindo que os participantes encontrem soluções criativas como parte natural de sua comunicação de trabalho.

Para desenvolver este sistema de forma efetiva é necessário que seus membros se comprometam em aprender um método consistente de comunicação sobre conflitos e disputas. O requisito básico é o cultivo de padrões de comunicação que permitam aos membros da organização transmitir com clareza sua mensagem aos colegas, administrar tarefas nas quais as personalidades e os estilos de trabalho entram em choque e usar o tempo, o dinheiro e outros recursos da melhor maneira possível dentro dos grupos de trabalho (BARKER e DOMENICI, 1995, p. 340).

Independente do grau de proximidade dos membros, comprometer-se com o desenvolvimento comunicacional de modo construtivo e saudável, é uma forma produtiva de lidar com as divergências; e exige dedicação de tempo e recursos para treinamento em comunicação e mediação de conflitos e crises.

O teóricos citados anteriormente, indicam alguns componentes necessários para o funcionamento de um sistema de mediação, onde os programas de treinamento prévios e uma série de verificações periódicas destacam-se contemplando as seguintes áreas:

- a) Criação de um ambiente seguro – para que os envolvidos se sintam em segurança, o ambiente precisa valorizar as confidências sem atribuir culpas pelos conflitos e disputas, evitando zombarias ou competição; o poder de decisão

repousa no grupo e no consenso; controle e supervisão do processo, explorando as melhorias; participação voluntária; possibilidade de solicitar redimensionamento da discussão; liderança emergida do grupo e comprometimento de cada participante na busca de uma comunicação adequada. A criação de um ambiente com estas características propicia o compartilhar de valores;

b) Comunicação Colaborativa – consciente de que diferentes estilos permeiam as escolhas em caso de conflito. Entre estes tipos, encontram-se a negação em que os envolvidos evitam o conflito, correndo o risco de ampliação das divergências; acomodação em que um grupo prioriza seus interesses, aumentando o conflito e criando um clima de vencedor e perdedor; potencial criativo o que liberta das amarras do comportamento defensivo;

c) Administração do Poder – em que há necessidade de reconhecimento das diferenças entre *status*, personalidade, competência, havendo necessidade de alternativas que mantenham o equilíbrio de poder nas situações conflitivas sendo necessário encaminhar que as comunicações e escolhas se sobreponham aos julgamentos; Baruch Bush e Folger (1994), em relação à administração de poder afirmam que os envolvidos se sentem autorizados para comunicar e escolher quando percebem com clareza as metas e os interesses envolvidos, as opções disponíveis e o seu controle sobre essas opções, sabem comunicar-se, produzir idéias e avaliar soluções, refletem, deliberam e tomam decisões conscientes, avaliam as vantagens e desvantagens em relação aos seus interesses aos dos outros;

d) Administração do Processo – em que os envolvidos administram suas próprias diferenças, o que exige consenso e o desenvolvimento de um processo de liderança com base na credibilidade e confiabilidade;

e) Preservação do respeito – em que é valorizada a manutenção de uma imagem pública positiva, diminuindo as chances de aparecimento de comportamento defensivo. Para tanto, surgem tentativas para que as pessoas se afastem do seu ponto de vista, permitindo enxergar o que os outros pensam.

Mediação, nesse sentido, refere-se ao processo que envolve a participação voluntária uma vez que as partes se envolvem sem que haja imposições. Este processo geralmente é confidencial para que as partes envolvidas se sintam em segurança, sem o medo de que o conteúdo de suas interações seja divulgado.

Os programas de mediação têm caráter educativo sobre como administrar conflitos ou crises de forma construtiva, ajudando a *“prevenir futuros conflitos à medida que as pessoas aprendem a se comunicar de maneira construtiva e efetiva”* (Barker & Domenici, 1999, p. 334), oportunizando novas aprendizagens sobre como tratar situações divergentes com consciência da incerteza e da diversidade.

3.4

3.5

Nesta direção, pode-se afirmar que os ambientes organizacionais que fomentam condições para os participantes refletirem sobre e na ação, estão sustentados pelo diálogo e pela participação – que são elementos indispensáveis para aplicação de estratégias de mediação sistêmica e para o desenvolvimento de construções conjuntas de soluções para impasses vigentes, características estas que podem ser aplicadas com destreza pelo profissional de Relações Públicas.

3.6

3.7

3.8

3.9 4 RELAÇÕES PÚBLICAS E A PERSPECTIVA SISTÊMICA

Neste capítulo é referendada a importância dos profissionais de Relações Públicas comprometerem-se com as mudanças interacionais e organizacionais, promovendo o diálogo e a participação para desenvolver mediações sistêmicas colaborativas, caracterizando-os, desta maneira, como mediadores organizacionais.

A perspectiva sistêmica abordada aponta para 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 apreciado como um “organismo vivo”, onde suas estruturas estão constantemente em movimento, influenciando e sendo influenciadas em todos os sentidos.

A atividade de Relações Públicas, justamente por compartilhar de um contexto sócio-econômico e político de nebulosidade, apresenta uma grande variação de enfoques. No entanto, todos identificam relações de confiança entre a organização e seus diversos públicos, por meio de técnicas apropriadas. Uma das suas principais funções é o estabelecimento de interação das relações sociais entre as partes.

Nessa perspectiva, Simões (1995) refere que a designação Relações Públicas tem sido concebida como processo, função, atividade, cargo e profissão, alertando sobre a existência de muitas significações; de uma polissemia no que se refere o termo, afirmando que poucos autores têm uma linha de pensamento bem estruturada, e defende que a maioria deles mistura diferentes pontos de vista em seus textos relativos à área. Nessa direção, apresenta duas definições: a conceitual e a operacional.

Na primeira, Relações Públicas aparece como agente da função organizacional de relacionamentos de poder onde o processo de comunicação, que ocorre por meio da ação e do discurso da organização, é seu instrumento. Neste caso, o desempenho do profissional aproxima-se mais do papel de gestor¹⁰ ao de comunicador. Ser gestor no mundo moderno é saber discernir que as situações-problemas não podem ser resolvidas só com as metodologias passadas, os novos ambientes exigem decisões atuais para atingir benefícios futuros. Com relação aos objetivos organizacionais, suas decisões devem conter elementos abrangentes que visem a ênfase na sinergia do trabalho em equipe e que tenham alta base de responsabilidade sobre os processos inerentes às suas funções.

A definição operacional, por sua vez, busca explicitar como se pratica a atividade de Relações Públicas. Neste caso, consiste em:

¹⁰ Segundo o consultor empresarial e professor da Universidade Estácio de Sá, Paulo Costa (extraído do site http://www.estacio.br/graduacao/administracao/artigos/art_gestor.asp, consultado em 13/06/2004).

- a) analisar as tendências da organização em relação às expectativas de interesses dos públicos no contexto em que ambos estão inseridos;
- b) prever a resultante do entrelaçamento da ação da organização ante as expectativas dos públicos no âmbito da evolução da conjuntura;
- c) assessorar os líderes da organização, prevenindo-os da ocorrência de possíveis conflitos e suas causas e apresentando sugestões de políticas e procedimentos que articulem o confronto com o público;
- d) implementar programas e projetos planejados de informação para com os vários públicos.

Por ser objetivo da ciência compreender, prever e controlar fenômenos, Simões (1997) defende, também, Relações Públicas como uma disciplina científica, distinguindo dois níveis básicos desta atividade: o Processo (equivalente à definição conceitual) e o Programa (equivalente à definição operacional). Entende que é a partir da compreensão do processo que se pode intervir no fenômeno, do contrário, a probabilidade de erro é maior, ficando ao acaso a tentativa de prever e controlar o mesmo.

O **processo** pode ser atribuído à estrutura do fenômeno, seus componentes e sua dinâmica em toda sua extensão, caracterizado por eventos subsequentes. Neste elemento encontram-se os objetivos da disciplina de Relações Públicas: o sistema organização-públicos e o conflito e/ou cooperação em caráter iminente. É a partir do **programa** que se dá a intervenção no processo, caracterizado por quatro operações: diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implantação (já descritos anteriormente).

Como pode se ver, Relações Públicas como atividade, trata de um processo do sistema social organização-públicos, que não ocorre no vácuo, mas inserido num contexto complexo, onde a sociedade se estrutura, por meio de papéis assumidos, *status*, normas, elaborados por teorias sociológicas para descrever e compreender os fenômenos sociais (SIMÕES, 1995).

Dessa forma, percebe-se que a organização está diretamente ligada às contingências ambientais. Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa **nelas** e **com elas**, o que significa dizer que nenhuma organização é uma ilha em si mesma. Estimular o processo de comunicação, possibilitando o entendimento - que é o elemento propulsor da interação - torna-se objeto que requer atenção diferenciada. A interação instituída, quando há ação recíproca entre indivíduo-ambiente, pode ser definida como resultado de intercâmbio e relação de ajuda, desencadeado pelo estado motivacional do indivíduo na organização (HALL, 1984).

Defendendo também este posicionamento, Schuler (1994) afirma que as organizações estão em constante comunicação com os numerosos atores de seu ambiente, estando este em troca permanente de recursos. Estes ambientes agem, reagem, se adaptam: eles evoluem. Observa-se, assim, que a organização é dotada de vida própria, que se caracteriza como expressão de um conjunto de atividades constantes e contínuas. Como tal, a organização traz, em sua constituição, uma cultura que lhe confere personalidade, estabelece, nesse sentido, uma necessidade de entendimento e compreensão do fenômeno social instituído pelo encontro de grupos sociais, cujas relações são firmadas em nível pessoal e profissional.

Com toda a mudança presenciada no mundo contemporâneo, não é aconselhável que as organizações fiquem estáticas, paralisadas, deixando de adaptarem-se ao novo contexto sócio-político-econômico e tecnológico evidenciado no momento. Entretanto, tal reestruturação não significa, num sentido ingênuo, que se vive para adaptar-se, mas que se adapta para viver-se, o que dá uma conotação de enriquecimento. Essa idéia orienta para a flexibilidade contida na *"aptidão para responder aos desafios, imposições, carências, dificuldades, perigos, acasos exteriores"*: uma aptidão para adaptar-se e readaptar-se diversamente, cessando, então, *"de moldar-se às regularidades, constâncias e determinismos de um ambiente"*. Torna-se *"adaptação aos riscos e mudanças"* (MORIN, 1989, p. 48-49).

Em razão disso, não se pode dispensar a observância meticulosa aos meios comunicacionais de que uma organização dispõe. Face ao contexto de insegurança e incerteza enfrentado pelas organizações, para que se possa adquirir discernimento e capacitação para a formação de um julgamento orientador para uma ação decisória, são relevantes estudos que, direta ou indiretamente, auxiliem na explicação desse fenômeno. *"Clarificando e aprofundando os conceitos fundamentais que devem orientar a história, é que será possível sair do labirinto de idéias desorientadas que vem guiando a comunidade de Relações Públicas"* (CARVALHO, 1999, p. 62).

Contempla-se, nesse sentido, que a comunicação desempenha função básica na atividade de Relações Públicas, onde o planejamento é seu guia, pois essa ação fica articulada à direção do processo de comunicação para atingir objetivos de relevância organizacional, e isso requer um trabalho continuado e planejado. Este propósito pode ser um indicador do

papel da atividade de Relações Públicas na mediação, para a eficácia¹¹ comunicacional, entre a organização e o universo variado de seus públicos.

No ambiente vigente de complexidades, onde as contradições se fazem presentes, denunciando incoerências explícitas nas relações entre antagônicos que, paradoxalmente, constituem possibilidades de construção e avanço, surge a possibilidade de romper com paradigmas que valorizam a estabilidade, o equilíbrio, acarretando a necessidade das pessoas repensarem as relações de trabalho e das organizações refletirem sobre as relações de poder, com a consciência de que sua integração interna e externa depende e se operacionaliza também pela informação, no processo comunicativo, trazendo novidade e diminuindo a incerteza.

Nesse contexto, tem-se que a atividade profissional de Relações Públicas, por si só, não legitima o discurso de poder das organizações, na medida em que a legitimação desse discurso se dá pelas ações (e retórica) da própria organização. Deste modo, é possível inferir que as decisões organizacionais necessitam ser legítimas, no sentido de que suas decisões venham ao encontro dos interesses comuns; se estas não forem legítimas, atritos poderão ser desencadeados. É pela legitimação da autoridade do poder de decisão que a ação de Relações Públicas permite influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização, a fim de sustentar sua existência.

¹¹ Etimologicamente, “*eficácia significa capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados*” (SANDER, 1982, p. 12). Para Hall (1984), citando Campbell, na análise organizacional a eficácia caracteriza-se por fatores variados, além do que a escolha do critério a ser empregado para a mensuração depende do tipo de organização a ser estudada. Conforme esta orientação, a avaliação da eficácia consiste em elaborar medidas que sirvam como indicadores para se verificar o grau em que os objetivos são alcançados.

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.

Significa a revelação de uma predisposição cingida pela retomada da ética e dos valores, numa visão que agregue valor ao ser humano: é o tempo de o homem ser humanístico. Sob este enfoque, pode-se destacar que as organizações poderiam ser cada vez mais constituídas por seres inteligentes e éticos que sirvam e entendam que sua missão de existir é ter melhores produtos, melhores serviços e, sobretudo, melhores seres humanos e melhores condições de vida. Isso ocorrerá porque a valorização humana se fundamenta no sistema de valores da organização, onde o referencial para as pessoas elaborarem suas representações e orientarem suas ações serve para a regulação das relações interpessoais e suas trocas (CARVALHO, 1999).

Neste contexto, a atividade de Relações Públicas assume especial relevância no tratamento da mediação, entendida como processo que valoriza as emergências originadas na comunicação, na reflexão e no discernimento, em situações de conflito ou crise, onde se 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 (SCHNITMANN, 2000).

Tal proposta desperta para uma nova configuração dos processos de interação. Ela apresenta a possibilidade de estruturar uma interpretação que ultrapasse algumas instâncias paradigmáticas de Relações Públicas, acompanhando o percurso do desenvolvimento da sociedade: como é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar as atitudes, utilizando a comunicação como principal instrumento.

É uma grande força nos assuntos de cada país, cada região, cada grupo, cada organização e instituição, com o intuito de buscar o bem comum – entendido como o fato de que uma comunidade/empresa deve assegurar o bem de cada pessoa acima daquele da coletividade (CARVALHO, 1999).

A noção de bem comum, pela livre crítica que exige e pelas realizações que estimula, propõe ao espírito humano certos fins que, não obstante suas permanentes renovações, marcam etapas de um ideal. A ação estratégica de Relações Públicas, assim, deve centrar-se justamente na busca de equilíbrio entre a satisfação de anseios individuais e coletivos no sentido de alcançar o tão almejado bem comum. O profissional de Relações Públicas participa como agente do ajuste, da interpretação, da interação e da integração entre os diversos indivíduos, grupos e sociedades e tem como função criar um clima de compreensão e confiança.

Por essa razão, é pertinente vincular a efetiva ação de Relações Públicas ao desenvolvimento de uma inteligência profissional – que exige aptidão para gerenciar situações adversas e de grande instabilidade –, no intuito de configurar redes interacionais mais harmônicas e visando atingir sua plenitude. A preocupação está voltada à reafirmação da integridade perdida, o que significa voltar às origens, no intuito de melhor compreender a importância da (re)construção das interações sociais (AZEVEDO E SOUZA; CARVALHO, 2003).

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 pragmática de Relações Públicas, na 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 (AZEVEDO E SOUZA e CARVALHO, 2003).

Inteligência essa que pode contribuir para lidar com situações divergentes, de conflitos e crises entre os indivíduos, onde o profissional de Relações Públicas assumiria a postura de um mediador organizacional. 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.

A esta prática mediadora de Relações Públicas é possível aplicar as idéias de autores como Carbonneau e Héту (2001) que estão estreitamente ligadas à transformação da identidade pessoal e profissional. As idéias destes autores associam-se às de Morin (2000) sobre a possibilidade das interpretações da realidade correrem o risco de contaminação por:

- erros mentais (mentira para si próprio, o egocentrismo, a própria memória e as ilusões);
- erros intelectuais (originados nas teorias, doutrinas e ideologias assumidas);
- erros da razão (resistência ao meio e ao imaginário e referência ao saber comum);
- cegueiras paradigmáticas (impossibilidade de valorização de outros pontos de vista que não o próprio);
- *imprinting* (impregnação) e a normalização (determinismo nas convicções e crenças que impõem a todos e a cada um a força normalizadora do dogma, a força proibitiva do tabu);
- possessão dos mitos e do “extraordinário”;
- situações inesperadas (possibilidades de entrarem à força na teoria incapaz de recebê-lo);
- incerteza do conhecimento.

Neste sentido, a inteligência profissional indicada anteriormente, significa uma compreensão desta inteligência como uma aptidão do profissional de Relações Públicas como mediador organizacional para pensar e criar estratégias em situações de complexidade (com multiplicidade de informações e incertezas), a partir da reflexão sobre o contexto real e da sua coerência com a proposta filosófica e os indícios das tendências ambientais.

Esta inteligência inclui uma arte estratégica individual e uma dimensão coletiva, comportando a ousadia, a iniciativa, a capacidade organizacional de reaprender a aprender, de reconhecer as forças com potencial determinista e os próprios erros e as ilusões (MORIN, 1989).

Carvalho (1999), aponta que a realidade organizacional é percebida pela inexistência de um “porto seguro”. Há uma busca incessante em descobrir certezas e verdades, num contexto caracterizado pela incerteza e por verdades provisórias.

A desorganização, causada por esta insegurança, tem influenciado movimentos em direção a uma também desorganizada e complexa atuação, refletindo a necessidade de novas configurações e definições de relacionamentos, de novos paradigmas que possam auxiliar no redirecionamento da prática, visando uma qualidade de vida profissional e pessoal. Assim, muitas empresas têm buscado estabelecer relações mais duradouras e consistentes com seus diversos públicos.

Para tanto, centrar a atenção naqueles que participam dos processos de mediação de divergências, em especial o profissional de Relações Públicas, para que possam auxiliar os envolvidos nas situações conflitivas de forma que as resolvam de maneira independente e

reflexiva, navegando entre uma variedade de alternativas, gerando conhecimento de forma contínua e criativa sobre como lidar com as distinções e rivalidades de suas atividades de origem, pode ser um mecanismo facilitador para gerar melhores condições para enfrentar desafios.

Assim, justifica-se a defesa de idéias sobre a prática da mediação sistêmica , alicerçada na valorização de uma diversidade de saberes, incluindo a consciência da qualidade das próprias argumentações, de forma a ampliar a consciência da complexidade organizacional e das relações com os diversos públicos.

Com base nestas idéias, é possível apresentar que a ação de Relações Públicas não deveria se limitar à simples aplicação de técnicas, tratando-se de uma ativa desconstrução/reconstrução de marcos de interpretação que envolvam orientações paradigmáticas diferenciadas.

Neste aspecto, ao serem indagados sobre se a formação na área capacita para o enfrentamento de adversidades organizacionais, os Respondentes 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9 e 10 concordam com que a formação em Relações Públicas auxilia na prática de condução de crises organizacionais.

Para contextualizar, temos Simões (2001, p.126), que afirma a existência de quatro modos para manter a sobrevivência de uma organização, com base num conjunto de tarefas a serem executadas a fim de regular o conflito ou a controvérsia, buscando a integração e a compreensão mútua. Esta função é de competência do profissional de Relações Públicas que

“deve (...) propor modificações em qualquer setor para avaliar a implementação de programas cuja finalidade seja a de criar, manter ou alterar relações de influência”.

Gerenciar conflitos e integrar interesses significa que a funcionalidade da atividade de Relações Públicas adere aos mecanismos que tentam encontrar formas para identificar as causas dos impasses, antecipar-se a sua eclosão, mantendo-se sempre em estado eminente. Significa suprir as divergências, tendo em vista que a resultante final pode ser desastrosa.

Simões (1995) observa que para administrar a controvérsia, é preciso entendê-la primeiramente. Controvérsia é um conflito em estado mais avançado, chegando-se nas medidas jurídicas concretas para superar algo não mais controlável de outro modo. O teórico destaca que não é interessante chegar-se a este nível, cabendo à organização, a partir das ações de Relações Públicas, monitorar os acontecimentos para evitar ou minimizar tais conseqüências.

O profissional de Relações Públicas é o executivo das atividades intrínsecas de Relações Públicas: gerencia pessoas, capital, materiais, visando à consecução de objetivos, não se confundindo com o fazedor ou executante das técnicas; *“tem habilidades próprias não encontradas em outro profissional e justamente voltadas para a solução de problemas: sensibilidade para ouvir problemas, habilidade para se fazer confiável (...), estratégia para utilizar da informação para soluções e projeções”* [Respondente 10].

Um dos objetivos da atividade profissional de Relações Públicas é legitimar as ações organizacionais de interesse público. Toda e qualquer ação organizacional é efeito de uma decisão tomada anteriormente.

O conflito está relacionado às condições que cercam o momento da tomada de decisões. Para isso, segundo o autor, é preciso levar em conta a percepção da necessidade de decisão coletiva, a diversidade de objetivos e a diferença de percepção da realidade.

Trata-se de lidar com uma díade – Organização e Públicos. O profissional de Relações Públicas deve se preocupar 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; o profissional de Relações Públicas “(...) *vai mediar a situação de crise das instituições, pois é ele que organiza a comunicação da empresa com seus diversos públicos diariamente*” [**Respondente 3**].

Deste modo, 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. Para o **Respondente 6**, “*Relações Públicas é o gestor do relacionamento, é o profissional que pode conduzir este importante processo, com a sua sensibilidade, visão estratégica e formação profissional (aquele que articula as diversas ferramentas da comunicação)*”.

Nestas circunstâncias, Simões (1995) considera a realidade como um processo pluridimensional de interação da organização com a sociedade, segundo as estruturas psico-

social, cultural, econômica, política, ideológica, jurídico-estatal, histórica e filosófica, sendo sustentado, ainda, por um processo de comunicação e reativação da informação, visando a transação no mercado; *“tendo em vista que a base curricular de Relações Públicas é multidisciplinar (...), pode-se afirmar que a formação em Relações Públicas auxilia preponderantemente na condução de situações de crise”* [Respondente 7].

Todas as ações de Relações Públicas caracterizam-se pelo estreitamento das relações organização-públicos, oportunizando maior participação na atuação organizacional. Nesse contexto, para a tomada de decisões, as informações desempenham importante papel, no sentido de dar o embasamento necessário para este processo (OLIVEIRA, 1993).

A informação é a matéria-prima da atividade de Relações, conforme afirma Simões (1995), isto significa que o desempenho desta atividade é constantemente reforçado e estruturado por informações. Informação pode ser compreendida, também, segundo Oliveira (1993, p.36), como *“o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada”*.

Sendo assim, a informação em toda sua complexidade, auxilia a atividade de Relações Públicas quando, por exemplo, torna um fato conhecido; evidencia as ações organizacionais; reduz incertezas, garantindo a veracidade das mensagens emitidas e aumentando a credibilidade organizacional.

Para tanto, é possível inferir que é alto o grau de importância da informação para a atividade de Relações Públicas, pois, dependendo deste é que as ações dos públicos serão evidenciadas. Deste modo, um público bem informado terá ações coerentes com a política da empresa e sugestões pertinentes ao processo decisório. Uma clara demonstração desta argumentação é dada pelo **Respondente 1**: *“Precisamos transformar nossas técnicas e informação em conhecimento aplicado ao ambiente organizacional, alinhado com o plano estratégico da organização, seja ele formal ou não, e sermos capazes de desenvolver indicadores que comprovem a nossa efetiva atuação (...)”*.

A relevância da informação está na estratégia de evitar ou minimizar a entropia, ou desordem do sistema. De maneira que, a mesma, está relacionada com a atividade de Relações Públicas, no sentido de impulsionar o nível de credibilidade desta.

Pode-se verificar, então, que ao profissional da área citada, cabe ser fiel ao sistema organização-públicos tanto no que tange à manutenção da informação quanto às ações organizacionais, visando adquirir um bom nível de credibilidade e garantindo a veracidade dos dados trabalhados e divulgados.

A título de curiosidade, o dado frequentemente é confundido com a informação, porém, este pode ter o significado de *“qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”* (OLIVEIRA, 1993, p.34). Em suma, o dado para ser considerado uma informação propriamente dita precisa, antes de tudo, ser trabalhado. Caso complete a lacuna existente no

processo decisório, respondendo a dúvida do destinatário, descarta os demais dados prováveis, tornando-se, neste momento, informação.

Goldratt (1992, p.4) manifesta que a informação é o resultado da avaliação e interpretação dos dados: *“Quase não podemos escapar ao fato de que a distinção entre dados e informação não se baseia no conteúdo de uma gama de caracteres. Baseia-se mais na sua relação com a decisão requerida”*.

Prosseguindo com a verificação dos depoimentos, tem-se que alguns sustentam que os atuais currículos não contemplam a realidade empresarial, fazendo com que, assim, os profissionais não saiam habilitados, completamente, para administrar situações de crises: *“(…) nos atuais currículos não (...). O fazer as Relações Públicas de uma forma correta prepara para a prevenção da crise. Mas a gerência depois da crise instalada, não somos preparados (...)*” **[Respondente 4]**.

Trata-se de uma realidade um pouco distante do que é apresentado em sala de aula e do que realmente se aplica no mercado: *“Trabalhamos na Universidade com o ideal (...). Na prática sabemos que não é bem assim. (...) Também não somos incentivados à criatividade. Como ‘administradores da comunicação’ parece que temos de atuar com verdades consagradas (...), e precisamos aprender na prática que o mundo é muito mais ágil”* **[Respondente 5]**.

As estruturas sociais, como a família e as comunidades, têm procurado manter a estabilidade e evitar as mudanças. O contexto atual da organização é desestabilizador, tendo que se preparar para a inovação, implicando várias interrogações e vários problemas:

estabilização/desestabilização; relação entre indivíduos e organização; responsabilidade individual/coletiva para o desenvolvimento de uma sociedade de iguais em que a lealdade seja conquistada pela oportunidade de contribuição, por meio de um negócio que busque agregar valor por e para pessoas. Desta forma, é necessário o gerenciamento da vinculação política entre as partes e entre as partes e o contexto, em relação à atividade profissional de Relações Públicas.

A razão iluminadora da modernidade e a forma como se estruturou a área de Relações Públicas no mundo ocidental já não oferecem orientação padronizada que possibilite a construção de um projeto que atenda às necessidades do momento histórico.

A diversificação sociocultural passou a ter força no interior das organizações, com um discurso que prega o investimento de esforços para educar e reeducar seus membros para compreenderem e construir novos valores e as habilidades tecnológicas que esses novos valores impõem.

Esse contexto de mudanças tem levado à busca de uma permanente reconstrução da identidade – tanto das organizações como das pessoas –, impondo-se uma reflexão aprofundada sobre as práticas profissionais da área de Relações Públicas. Estas, ainda estão centradas em paradigmas ultrapassados, antigos, muitas vezes embasados numa *"herança cultural que tem como acervo a memória de práticas bem sucedidas, e como perfil profissional o de aplicadores de instrumentos de comunicação, desconhecedores da eficiência e do prazer da ação refletida"* (SIMÕES, 1995, p. 20).

Para Carvalho (1999), não se poderia desconsiderar que as organizações são sistemas complexos e altamente dinâmicos que mantêm amplo e variado espectro de públicos, configurando, assim, um círculo de relações, processos e transações também variados.

Para acompanhar as novas mudanças que se impõem, as organizações estão buscando, como uma das alternativas, o aperfeiçoamento permanente da empresa, envolvendo os seus integrantes. Essa alternativa busca conscientizá-los de que, pelo esforço de cada um, na busca de vitórias particulares diárias, é que a empresa sobreviverá e crescerá. Entretanto, é importante refletir, ainda, sobre os esforços dispensados pelos líderes empresariais no sentido de investirem em condições mais humanas de trabalho, buscando que as pessoas sejam valorizadas pelos esforços desenvolvidos.

Uma melhoria contínua pelo aprendizado a partir da reflexão na e sobre a ação seria bem vinda. Desse modo, pode-se afirmar que o aprendizado e o melhoramento contínuos são bases do sucesso e do progresso para uma organização e para os profissionais que buscam renovação em suas atividades cotidianas, procurando oportunidade de aperfeiçoamento, encorajando e desafiando as pessoas a adotarem uma atitude pró-ativa diante das dificuldades que se lhes apresentem.

Para atender às emergências do atual momento histórico, é indispensável a retomada do processo de produção de conhecimento, onde as pessoas queiram criar condições de consciência dos valores que permeiam as alterações em cada momento. Essa retomada significa a reconstrução permanente das estruturas de funcionamento e suas regras, num criativo vir-a-ser, tendo como horizonte as necessidades, os desejos e os interesses dos envolvidos no processo organização-públicos (PORTAL, 1997).

É relevante, também, considerar a dimensão humanizadora no processo de incorporação dessa nova consciência na sociedade e nas organizações, mediante investigação e reflexão que gerem princípios éticos que orientem processos e políticas, que auxiliem no gerenciamento do fluxo contínuo de trocas e ajudem as pessoas em suas mútuas e variadas relações sociais.

Esta visão implica colocar em contexto o sentido de ética. Schlemenson (1990, p. 15) afirma que *“a ética gira em torno da necessidade de normatizar a conduta para que se sustente em valores que, em última instância, possibilitem a convivência, facilitando a interação dos indivíduos no sistema social determinado”*; complementa indicando que *“a ética concerne significado à conduta humana, aquilo que as pessoas efetivamente realizam, e o que desejam concluir a fim de questionar-se sobre a ação correta”*.

Assim, instala-se uma responsabilidade social, de natureza fundamentalmente ética, que reforça a consideração do social no contrato organizacional que, de forma implícita ou explícita, regula as relações de tais entidades com a comunidade que as engloba.

Nessa perspectiva, há necessidade de o profissional de Relações Públicas praticar a obrigação social assumida e responsabilizar-se pelo desenvolvimento de estratégias para o crescimento e para o desenvolvimento de negociação e criação, aperfeiçoamento constante e flexibilidade face à complexidade científica (CARVALHO, 1999).

Tais procedimentos exigem do profissional de Relações Públicas a criação de um referencial que caracterize o surgimento de um ambiente de apoio permeado pela arte de saber

ouvir, de saber articular as diferentes situações, de saber dar o retorno, de saber criar estratégias para a solução de conflitos, contribuindo para o desenvolvimento de diferentes potencialidades.

O estabelecimento de meios para atingir bons relacionamentos é um dos passos relevantes na busca da formação de boa vontade dos públicos em relação à organização. A ação de Relações Públicas, aqui, é de caráter preventivo. Sendo assim e considerando que essa atividade profissional se propõe a intervir num fenômeno social, percebe-se, de acordo com Carvalho (1999), a necessidade de os profissionais dessa área terem presente a urgência de uma reflexão acadêmica que origine esclarecimentos sobre a configuração teórica deste segmento, que articule uma rede teórica sólida, com definições claramente explícitas e coerentemente interligadas. É preciso que as instituições formadoras se preocupem em incentivar estudos que gerem conhecimento com rigor científico, que questionem conceitos e estimulem a visão sistêmica, juízos e raciocínios transcendentais a fatos e explicáveis, proporcionando a descoberta de uma escolha deliberada e consciente, mais próxima ao sucesso, em termos de qualidade.

Esta reflexão desencadeia perspectivas mais ricas em possibilidades na tomada de decisões organizacionais. Essa tomada de decisões constitui processo evolutivo de construção/desconstrução/reconstrução, exigindo competência em termos de conhecimento e de relações interpessoais, iniciativa e mobilização, no enfrentamento de adversidades, improvisando e inovando, aprendendo com os próprios erros, oportunizando a utilização de estratégias que criem ambientes favoráveis à crítica e à criatividade, rompendo com estruturas e comportamentos cristalizados, transformados em fósseis pelo próprio homem.

Além disso, também é significativa a preocupação com a constituição de teia teórica de forma crítica e coerente, elevando-se a qualidade da prática acadêmica e da prática profissional, a fim de organizar um sistema de idéias que esteja comprometido com o crescimento individual, coletivo e organizacional.

Na realidade brasileira, o foco da área de Relações Públicas tem se “*direcionado para o que fazer, de forma desarticulada da ênfase no saber-conhecer, no saber-conviver para constituir o saber-SER, sem delimitação de justificativas (o porquê) que indiquem a validade do referencial teórico e dos programas de ação propostos e desencadeados*” (CARVALHO 1999, p. 90).

Assim, não é possível ignorar a relevância de iniciativas que objetivem analisar essa situação e proporcionar pontos de referência para uma reflexão crítica sobre o ensino e para a prática das Relações Públicas.

A carência de uma base de raciocínio lógico, facilitadora da compreensão das dimensões do fenômeno estudado, tem levado aqueles que tratam do tema para deduções aparentemente satisfatórias, mas, na realidade, equivocadas, pois partem de premissas duvidosas ou simplistas.

Isso impõe a necessidade de uma reflexão aprofundada sobre o processo educativo desenvolvido pelas agências educacionais, ainda centrado em velhos paradigmas, muitas vezes enfatizando apenas a formação de mão de obra, sem dar-se conta da velocidade com que o mundo se transforma.

A transformação do aspecto educacional e profissional passa, necessariamente, pela transformação do professor. Compreender os novos processos de aquisição e construção do conhecimento é básico para tentar superar esse impasse. Tal compreensão, por outro lado, impulsiona para que seja considerada como fundamental a análise da situação, e para propor um quadro referencial ao ensino e à prática de Relações Públicas que seja mais adequado para suprir as demandas reais e que possibilite conceber a complexidade na forma de pensar e perceber os elementos que compõem o mundo (geral e organizacional).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual das organizações, como pode ser observado, é desestabilizador, fazendo com que dirigentes, constantemente, preparem-se para a inovação, implicando várias interrogações e vários problemas: estabilização/desestabilização; relação entre indivíduos e organização; responsabilidade individual/coletiva para o desenvolvimento de uma sociedade de iguais em que a lealdade seja conquistada pela oportunidade de contribuição, por meio de um negócio que busque agregar valor por e para pessoas.

A diversificação sócio-cultural nas organizações impulsiona o investimento no sentido de educar e reeducar seus membros a compreenderem e construírem novos valores e as habilidades tecnológicas que esses próprios valores impõem.

Assim, a busca pela sobrevivência organizacional, conduzida pela globalização e conseqüente competitividade, torna-se cansativa, requerendo esforços para desenvolver, preservar e proteger a imagem legítima de uma organização.

Estas circunstâncias advêm da heterogeneidade dos *stakeholders* que, 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.

Nesse sentido, não se pode desconsiderar 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 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.

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.

Qualquer processo de tomada de decisão que envolva relacionamento interpessoal, grupos de influência que tratam de interesses da comunidade, responde pela eminência 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.

O processo decisório é a seqüência de etapas que possibilitam uma tomada de decisão. Chiavenato (1998, p. 438) identifica três fases distintas no processo de tomada de decisão:

- a) *atividade inteligente*: uma fase inicial na qual se buscam reconhecer os fatores ou condições que poderão solucionar o problema. Esta fase assume o significado militar de “inteligência”;
- b) *atividade de concepção*: consiste em criar, inventar, desenvolver e analisar as possíveis táticas para ação;
- c) *atividade de escolha*: representa a escolha atual, a seleção de uma alternativa específica dentre um universo de opções.

Na prática organizacional, como em tantas outras, o profissional de Relações Públicas experimenta o papel de mediador. Isto implica em reconhecer a existência de constantes divergências, assumindo uma posição de neutralidade ativa. Ou seja, o mediador reconhecendo que tem uma posição pessoal.

A presente investigação discutiu que o clima vigente de constantes divergências entre os interesses organizacionais e dos *stakeholders*, é passível de ser atenuado, se conduzidos por profissionais competentes, inteligentes e habilidosos. Além disso, teve o intuito de sinalizar uma abordagem mais apropriada para conduzir adversidades nas organizações. Para tanto, procurou-se ultrapassar o clássico esquema de mediação adversarial - ainda visualizado pela maioria dos dirigentes - e abordar um sistema mais cooperativo. Nesse sentido, pode-se dizer que os propósitos iniciais deste estudo foram plenamente atingidos.

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.

Um novo paradigma profissional foi apresentado nesta investigação aos profissionais de Relações Públicas enquanto mediadores organizacionais, alcançando, assim, mais um dos objetivos propostos neste trabalho. Uma 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.

O mediador é entendido como parte da rede de interação e, portanto, sujeito às mesmas influências e limitações do disputante e capacitante, já que uma compreensão de si mesmo e dos outros como partes de um sistema permite que se percebam melhores padrões e, assim, reaja-se de forma mais hábil ao contexto em evolução.

Na perspectiva de um novo paradigma, propõe-se a compreensão da comunicação como a possibilidade única de compreender e operar na construção, na reprodução e transformação de processos relacionais em diálogo.

Com base nos autores pesquisados, os mediadores necessitam aprender a pensar nas disputas de forma sistêmica. No entanto, 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 no 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 importante 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 construcionista social de comunicação e da abordagem transformacional à mediação, 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. 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.

A perspectiva de construcionismo social baseia-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 “pedras” no caminho que levam a um acordo por escrito abrangente.

Na visão sistêmica, os mediadores a interpretariam 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.

À aplicação desta perspectiva, pode-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.

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, foi possível a proposição de diferentes pontos de reflexão sobre a prática da mediação organizacional e a compreensão de que, na realidade investigada, os profissionais de Relações Públicas têm consciência da necessidade de promoção da participação e do diálogo neste processo, porém, não aplicam os conceitos destes na sua plenitude, o que impede a consolidação da perspectiva sistêmica de mediação indicada como uma alternativa criativa e produtiva neste estudo.

Afinal, pode-se entender esta dinâmica como uma orientação paradigmática transformacional, onde o enfoque é dado à capacitação, por meio do desenvolvimento da auto-valoria, segurança, determinação e autonomia, espaço este preenchido por um mediador e que pode ser aplicado ao profissional de Relações Públicas, desde que este 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 conseqüências das alternativas de solução propostas.

Uma consciência baseada na orientação construcionista social transforma a compreensão que o mediador tem da situação: as pessoas em conflito são vistas como em oposição, mas interdependentes de maneiras significativas e, talvez, desapercibidas, seu conflito é visto 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 desapercibida 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 e uma maneira de satisfazer as convicções que têm sobre si mesmos, como pessoas. Por fim, os disputantes podem passar a ver de que forma as ações indesejáveis do outro são, em grande parte uma reação as 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 para o potencial transformativo das relações interpessoais, é importante mencionar a necessidade de oportunização de espaços para discussão e reflexão para que os atores possam avaliar a qualidade de sua própria produção, pois a atuação do profissional 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 de Relações Públicas e o destino dado às informações.

O profissional, 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.

Na realidade investigada foi possível perceber que , no contexto de inserção, os profissionais de Relações Públicas apresentam concepções diversificadas sobre conflito: como sendo uma disfunção organizacional, como sendo oriundo de divergências de interesses e

como sendo inevitáveis, inerentes e iminentes. Sobre crises, apresentaram-se, ainda, diferentes posicionamentos: como convulsão organizacional, como consequência de conflitos e como sendo inerente.

Destes enunciados, pode-se destacar que muitos profissionais de Relações Públicas não têm consciência e/ou clareza sobre as fundamentações teóricas diferenciadas acerca de conflitos e crises no âmbito organizacional, atribuindo-lhes igual valor, independente da ingerência contextual. No entanto, estabelecem fortes relações sobre o tema, atribuindo caráter relevante ao gerenciamento destas situações.

O êxito nestas questões, entretanto, somente será atingido a partir da capacidade que estes profissionais adquirirem na formulação de pressupostos para poder intervir e sustentar os níveis de satisfação dos *stakeholders* e das organizações e do entendimento da complexidade das mudanças que se fazem necessárias nas relações entre os indivíduos deste cenário.

No que se refere ao entendimento sobre processos de mediação, percebeu-se, também, que emergiram depoimentos divergentes nos quais declarou-se ser uma forma de resolução e intervenção de conflitos e crises, para instituir e restabelecer a comunicação e o diálogo, que deve primar pela imparcialidade e pelo profissionalismo e que deve, ainda, ser planejada e preventiva. As convergências neste aspecto se fazem presentes nas considerações em relação ao entendimento de que a mediação aparece como uma forma de resolução de problemas (Respondentes 1, 2, 7, 9 e 10); que esta visa a instituir ou restabelecer o diálogo (Respondentes 6 e 7) e está associada à participação de uma terceira pessoa com características de neutralidade, imparcialidade e profissionalismo (Respondentes 1, 2 e 7).

Quanto à forma de enfrentamento das situações controversas, de um modo geral, os respondentes declararam que, no seu local de trabalho, são planejadas (Respondentes 4, 5, e 7). Alguns, porém, indicaram que vigoram ações improvisadas (Respondentes 2, 3 e 10). Uma minoria apontou, ainda, que os impasses podem ser gerenciados ora de maneira improvisada, ora planejada (Respondentes 8 e 9).

Quando indagados sobre a existência de uma forma mais adequada na condução de situações divergentes, as considerações dos participantes não acrescentaram muito ao que foi indicado anteriormente.

O exercício do diálogo e da participação em situações divergentes foram concebidos como fundamentais por todos os participantes. A partir deste entendimento, articulado à literatura especializada, foram elaboradas as caracterizações de cada um desses conceitos, sob uma perspectiva sistêmica de mediação, o que foi explicitado no capítulo 3 e que sustenta a hipótese desta investigação.

No que tange ao preparo dos profissionais de Relações Públicas na condução de conflitos e crises organizacionais, tem-se que a maioria dos participantes concorda que a formação nesta área é adequada para esta prática (Respondentes 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9 e 10).

Por outro lado, alguns indícios de despreparo puderam ser desvelados (Respondentes 4 e 5). Verificou-se que, com base na experiência acadêmica acumulada, os profissionais da área ainda não têm domínio dos saberes e das habilidades necessárias para

lidar com ambientes conflitivos e crises organizacionais. Este estudo possibilitou, nesse sentido, enxergar a necessidade de rever paradigmas que favoreçam o crescimento de um sistema comprometido com os interesses individuais, coletivos e organizacionais.

Ou seja, a transformação do processo determinista vigente para um mais dinâmico 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.

Desta *práxis* pode depender o sucesso organizacional, pois este está relacionado ao sucesso pessoal e coletivo e, nessa perspectiva, a área de Relações Públicas experimenta um papel estratégico na articulação dos processos de comunicação e, conseqüentemente, no decurso das mediações das disputas.

Nesta perspectiva, propiciando melhores condições para desenvolver estas habilidades, é que a ação profissional de Relações Públicas pode desenvolver-se, pautando seu trabalho na mediação sistêmica, caracterizada como uma alternativa para participar, pensar estrategicamente/construtivamente, buscar oportunidades para aprender novos valores, novas atitudes, e despertar para soluções criativas aos problemas explicitados, almejando a eficácia comunicacional entre a organização e seus *stakeholders*.

Os dados analisados não têm a intenção de tratar o tema proposto como assunto esgotado. Ao contrário, novos processos de comunicação e mediação organizacional, enfoques sistêmicos, reflexões sobre as práticas de Relações Públicas na busca de sua legitimação e do estabelecimento de condições teóricas adequadas ao seu desenvolvimento, certamente, irão demandar novos estudos, novas investigações, permitindo ampliar sistemas que possam responder aos impasses neste contexto.

Por fim, destaca-se o reconhecimento de que a mudança organizacional é uma temática de difícil apreensão, tendo em vista a complexidade dos procedimentos metodológicos requeridos para a sua investigação. Nestes termos, o modelo de análise aqui proposto necessita ser submetido a continuados testes empíricos para que se comprove a validade das proposições apresentadas, e para que se possa orientar a realização de futuras pesquisas.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David; KUMAR, V. & DAY, G. **Marketing research**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1995.

ACLAND, A. F. **Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones**. Buenos Aires: Paidós, 1997.

ALTSCHUL, Carlos. **Dinámica de la negociación estratégica**. Buenos Aires: Granica, 1999.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de. Participação Programada para o Diálogo. In: **Comunicação e Sociedade**, n.12. Edições Liberdade/CNPq/IMS, out. 1984.

ARISTÓTELES. **On Rhetoric**. New York: Oxford University Press, 1991.

AZEVEDO E SOUZA, Renata B. **Mediação de Conflitos na esfera da organização: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS, mar. 2001.

AZEVEDO E SOUZA, Valdemarina B. de; CARVALHO, Cíntia da S. **Relações Públicas e Inteligência Profissional: a complexidade interdisciplinar viva**. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte/MG, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, setembro/2003.

____. **Participação e Interdisciplinaridade: movimentos de construção/desconstrução do conhecimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1985.

BARKER, James R.; DOMENICI, Kathy L. Práticas de mediação para equipes baseadas em conhecimento. In: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen (orgs.) **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre Artmed, 1999.

BARTON, L. **Crisis in organizations II**. Cincinnati: South-Western, 2001.

BARUCH BUSH, R. A; FOLGER, J. P. **The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

BATESON, G. **Mind and nature: A necessary unity**. New York: Bantam, 1979.

____. **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine Books, 1972.

BEDEIAN, A. G. **Management**. Chicago: Dryden, 1989.

BERLO, David K. **O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e à Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

BIRCH, John. Como sobreviver na crise. Sem crise. **Revista Propaganda**. SP: Referência, nº 486, p. 9-12, 1994.

BLACK, Sam. **La Relaciones Publicas: factor clave de gestión**. Barcelona, Espanha: Hispano Europa, 1995.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, V. XXII, May 1985.

BORISOFF, Debora y VÍCTOR, David A.. **Un enfoque de las técnicas de comunicación**. s.l., Díaz de Santos, 1997.

BOTAN, Carl. Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. **The Journal of Business Communication**, nº 34, p. 188-202, 1997.

BRAGA, Clara Soares; SILVA, Daniela Brandão do Couto; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Comunicação e Estratégias de Mobilização Social. In: HENRIQUES, Marcio Simeone (org.). **Fatores de Identificação em Projetos de Mobilização Social**. Belo Horizonte, Minas Gerais: Fundação Educacional e Cultural, 2002.

BRETON, Philippe. **A argumentação na comunicação**. Lisboa: Nova Enciclopédia, 1998.

CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis Counselor**. s.l. Contemporary Books, 2000.

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.

CAREY, J. W. **Communication as culture: Essays on media and society**. New York: Routledge, 1989.

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações Públicas: a busca de uma consciência prático-reflexiva**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, PUCRS, jun. 1999.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização – Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A. et al. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLL, César. **Os conteúdos na reforma**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

DEL SOLAR ROJAS, Francisco José. **La Ciencia de las Relaciones Publicas – Enfoque Epistemológico**. Lima, Peru: Universidad Inca Gracilazo de la Vega, 1996.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DOWLING, J. & PFEFFER, J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, nº 18, p. 122-136, 1975.

DUTTON, J. E. & DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, nº 34, 1991.

EPSTEIN, Isaac. **Teoria da Informação**. São Paulo: Ática, 1986.

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

ETKIN, J.; SCHVARSTEIN, L. **Identidad de las Organizaciones - Invariancia y cambio**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social. In: **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo: UMESP, v.1, n.1, jun. 2003.

FERREIRA, Ademir Antonio et al. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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. e FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, p. 15-27.

- FREITAG, Barbara. **A Teoria Crítica ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- GAHAGAN, J.P.; TEDESCHI, J.T. "Strategy and the Credibility of Promises in the Prisoner's Dilemma Game." **Journal of Conflict Resolution**, nº12, 1968. p.224-234.
- GALBRAITH, John Kenneth. **A anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GARBETT, T. **How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- GIANETTI, Eduardo. **Auto-Engano**. São Paulo: Cia. das Letras, 1997.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDHABER, G. M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.
- GOLDRATT, Eliyahu M. **A Síndrome do Palheiro. Garimpendo num Oceano de Dados**. São Paulo: Eucator, 1992.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.
- HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- HOCKER, J.L. & WILMOT, W.W. **Interpersonal Conflict**. Iowa: Brown Publishers, 1985.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação Tecnologia e comportamento**. São Paulo: COP, 1994.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- KRAMER, R. M.; GINZEL, L. E.; SUTTON, R. I. Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, Vol. 15, p. 227-266. Greenwich: JAI Press, 1993.
- KRAUSZ, Rosa, **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.
- KREPS, Gary. **La comunicación en las organizaciones**. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- KRIESBERG, Lowie. **Sociología de los conflictos sociales**. Nova Jersey: Trillas, 1975.

KUNSCH, Margarida. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social/Universidade Metodista de São Paulo/UMESP, nº 32, 2º semestre de 1999.

LANG, V.. In: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen (orgs.). **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

LIKERT, Jane Gibson. **A Solução dos Conflitos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LITTLEJOHN, Stephen. **Fundamentos Teóricos da Comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

_____; DOMENICI, Kathy L. Objetivos e métodos de comunicação na mediação. In: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen (orgs.). **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias Botafogo, 1997.

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.

MALHORTA, Naresch. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. Centralization and the legitimacy problems of local government. In: **Organizational environments: Ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983, p. 199-215.

MITROFF et al. **The essential guide to managing corporate crisis – a step-by-step handbook for surviving major catastrophes**. New York: Oxford University Press, 1996.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MORIN, Edgar. **O Método II. A vida da vida**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1989.
- _____. **O Método I - A natureza da natureza**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1997.
- _____. **O método III - O conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- _____. **A cabeça bem feita**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea. A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MOURA, Paulo Cavalcanti da C. **O benefício das crises: mudanças na sociedade e nas organizações**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- MOURA, Paulo Roberto. **Desempenho em equipes de saúde**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- NASCENTES, Antenor. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**, vol. 1. RJ: Francisco Alves, 1995.
- NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a Opinião Pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- NOGUEIRA, Nemércio. **Media Training**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- NOGUEIRA DE FARIA, A. **Dinâmica da administração**. Rio de Janeiro : LTC, 1978.
- OGRIZEK, M. & Guillery, J. M. **Communicating in crisis: A theoretical and practical guide to crisis management**. New York: Aldine de Gruyter, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais**. São Paulo: Campus, 1993.
- PAGÈS, Max et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PARSONS, Talcott. Os componentes dos sistemas sociais. In: CARDOSO, Fernando Henrique, IANNI, Octavio. **Homem e sociedade: leituras básicas de sociologia geral**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973b. p.56-59
- PEARCE, Barnett . **Interpersonal Communication: Making Social Worlds**. Nova Iorque: Harper Collins, 1994.
- PERELMAN, Chaim. Argumentação. In: **Enciclopédia Einaudi**, Vol.11. Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1987.
- PÉREZ GÓMEZ, Angel. O pensamento prático do professor: a formação do professor como profissional reflexivo. In: NÓVOA, António (coord.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

- PERROW, C. **Normal accidents**. New York: Basic Books, 1984.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Alínea, 1999.
- PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K.L. Survey Research in Management Information Systems: Na Assessement. **Journal of Management Information System**, 1993.
- POMBO, Olga et al. **A Interdisciplinaridade**. Lisboa: Texto, 1993.
- PORTAL, Leda Lísia F. **Novas Formas de Administrar: uma exigência de aprendizagem e melhoramento contínuos, como essência de competitividade**. Caxias do Sul: UNICRED, ano III, n. 11, nov., dez., 1997.
- POYARES, Walter. **Imagem Pública – Glória para uns, ruína para outros**. São Paulo: Globo, 1998.
- REARDON , Kathleen K. **La persuasión en la comunicación**. Barcelona: Paidós, 1991.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall, 1996.
- ROSA, Mario. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001.
- SALINAS, Adriana Vieira. **Organizations in Crisis or The Narcisist Firm in Times of Major Accidents**. Caracas: Business Association for Latin American Studies, Abr/2000.
- SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 08-27, 2º sem., 1982.
- 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.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.
- SHAILOR, Jonathan. Desenvolvendo uma abordagem transformacional à prática da mediação: considerações teóricas e práticas. In: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen (orgs.). **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre: Artmed, 1999. p. 71-84.

SHARP, Gene. "The meaning of no violence", In: **The Journal of conflict resolution**, 3, 2000. p. 41-66.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHERMERHORN JR., John R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHULLER, Maria e LESSA, H. Uma ajuda possante na implementação do sistema de informações para o planejamento estratégico das empresas. **Anais do 18º Congresso Nacional da ANPAD**. Curitiba, 1994.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

_____. Relações e Micropolíticas: um estudo comparativo de seus processos e programas. Porto Alegre, **Revista FAMECOS**, nº 7, novembro de 1997.

_____. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

STONER, James & FREEMAN, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, nº 20, p. 571-610, 1995.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.

SYKES, Vanda. Validity and Reliability in Qualitative Marketing Research: a Review of Literature. **Journal of the Market Research Society**, v. 32, n. 3, July, 1990.

TENKASI, R. The socio-cognitive dynamics of knowledge creation in scientific knowledge work environments. In: BEYERLEIN, M.M.; JOHNSON, D.A.; BEYERLEIN, S.T. (eds.). **Advances in the interdisciplinary studies of work teams**. Vol. 2. Greenwich, CT: JAI, 1995, p. 163-204.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial & organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976, p.889-935.

TORDESILLAS, Alonso. Perelman, Platão e os sofistas: justiça e "retórica nova". In **Reflexões**, nº 49, PUCCAMP, Campinas, 1991.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: pioneira, 1991.

TOULMIN, S. E.. **The uses of argument**. New York : Cambridge University Press, 1958.

TOUZARD, Huber. **La Mediación y la Solución de los Conflictos. Estudio Psicológico.** Barcelona: Herder, 1981.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** Macmillan Publishing, London, 1976.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional.** São Paulo: Pioneira, 1995.

WAKEFIELD, Robert. **Management of the communication process in light of crisis potential.** Trabalho apresentado no III Fórum Ibero Americano de Relações Públicas. Porto Alegre, out./1999.

WALTERS, W. **Graduate Estudios in Dispute Resolutions.** Fort Lander Dale: New Southeastern University, 1999.

ZAND, Dale E. Trust and Managerial Problem Solving. In: **Administration Science Quarterly**, New York, n° 17, p. 229-239, 1972.