

## Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Mediação é um meio pacífico de resolução de conflitos, em que um Mediador auxilia as partes, de forma simples e participativa, a encontrarem elas mesmas uma solução para a questão e que satisfaça a todos.

## Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750  
Fax: (5511) 3887 7215  
acquisitions@acquisitions.com.br  
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar  
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)  
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

## Mediação

### Conceito

A Mediação é um meio pacífico de resolução de conflitos, em que um Mediador auxilia as partes, de forma simples e participativa, a encontrarem elas mesmas uma solução para a questão e que satisfaça a todos.

O procedimento de mediação que tem crescido e se difundido em todo o mundo com grande credibilidade, por conta da segurança e vantagens que oferece às pessoas envolvidas no conflito, particularmente em relação a: (i) Baixo custo e economia de tempo; (ii) Controle do procedimento pelas partes; (iii) Sigilo total sobre todas as informações; (iv) Abordagem de todos os problemas; (v) Satisfação plena dos participantes

### Características da mediação:

**Voluntariedade/Liberdade das partes** - A mediação é voluntária e as pessoas devem ter a liberdade de escolher esse método como forma de lidar com seu conflito. Também devem tomar as decisões que melhor lhe convierem no decorrer do processo de mediação. As pessoas envolvidas devem ter a liberdade de optar pela continuidade ou não do processo.

**Confidencialidade/Privacidade** - O processo de mediação é realizado em um ambiente privado. As pessoas em conflito e o mediador devem formalizar acordo de confidencialidade entre si, assegurando um clima de confiança e respeito, necessário a um diálogo franco para embasar as negociações.

**Participação de terceiro imparcial** - Na mediação, as partes são auxiliadas por um terceiro dito "imparcial", ou seja, o(a) mediador(a) não pode tomar partido de qualquer uma das pessoas em conflito. Idealmente, deve manter uma equidistância com a pessoa "A" e a pessoa "B", não pode se aliar a uma delas.

**Informalidade/Oralidade** - Em relação ao processo judicial, a mediação possui um procedimento informal, simples, no qual é valorizada a oralidade, ou seja, a grande maioria das intervenções é feita através do diálogo.

**Reaproximação das partes** - A mediação busca aproximar as partes, ao contrário do que ocorre no caso de um processo judicial tradicional. Para a mediação, não basta apenas a redação de um acordo. Se as pessoas em conflito não conseguirem restabelecer o relacionamento, o processo de mediação não terá sido completo.

**Autonomia das decisões/Autocomposição** - Através da autocomposição, o acordo é obtido pelas próprias pessoas em conflitos, auxiliadas por um ou mais mediadores. O mediador não pode decidir pelas pessoas envolvidas no conflito; a estas é que cabe a responsabilidade por suas escolhas, elas é que detêm o poder de decisão. Mediação não é um processo impositivo. As partes é que decidirão todos os aspectos do problema, sem intervenção do mediador, no sentido de induzir as respostas ou as decisões, mantendo a autonomia e controle das decisões relacionadas ao conflito. O mediador facilita a comunicação, estimula o diálogo, auxilia na resolução de conflitos, mas não os decide.

**Não-competitividade** - Na mediação, deve-se estimular um espírito colaborador entre as partes. Não se determina que uma parte seja perdedora e a outra ganhadora, mas que ambas possam ceder um pouco e ganharem de alguma forma. Procura-se amenizar eventuais sentimentos negativos entre as pessoas em conflito.

## Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Os estágios do processo de mediação seguem estrutura referencial básica, com variações conforme a orientação teórica do mediador.

## Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750  
Fax: (5511) 3887 7215  
acquisitions@acquisitions.com.br  
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar  
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)  
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

## Mediação

### Fases da Mediação

Os estágios do processo de mediação seguem estrutura referencial básica com variações conforme a orientação teórica do mediador. As partes podem circular através dessas atividades diversas vezes, à medida que novas informações e contextos vão sendo criados por elas durante a sessão de mediação.

Essas atividades, que contribuem para a transformação do conflito, podem incluir:

- ▶ Criação do contexto;
- ▶ Exploração da situação;
- ▶ Deliberação;
- ▶ Exploração de possibilidades;
- ▶ Tomada de decisões.

De acordo com Haynes e Marodin o processo global de mediação inclui nove estágios:

- 1. Identificando o problema** – inicialmente, as partes devem reconhecer que há um conflito e que desejam resolvê-lo.
- 2. Escolhendo o método** – as pessoas precisam decidir sobre o método mais adequado para resolver o problema.
- 3. Selecionando o mediador** – a seleção é baseada na reputação e na experiência do(a) mediador(a).
- 4. Reunindo os dados (buscando informações)** – o mediador coleta informações sobre a natureza da disputa, a percepção dos envolvidos no conflito e qualquer outro dado importante.
- 5. Definindo o problema** – a partir da informação compartilhada, o(a) mediador(a) ajuda as partes a definirem o problema, de forma mútua, não beneficiando uma pessoa em detrimento da outra.
- 6. Desenvolvendo opções** – após definido mutuamente o problema, o(a) mediador auxilia as pessoas a elaborarem opções para resolvê-lo. As opções individuais devem ser descartadas, favorecendo-se as opções mútuas, que podem ser criadas através da técnica de “brainstorming” (tempestade de idéias). Se o processo de gerar idéias não resultar em uma variedade de opções, o(a) mediador(a) pode auxiliar as partes, sugerindo opções provenientes de casos similares.
- 7. Redefinindo posições** – o(a) mediador(a) ignora as posições iniciais cristalizadas, auxiliando as pessoas a identificarem seus reais interesses que embasarão as negociações.
- 8. Barganhando** – nessa fase há uma negociação sobre as escolhas de soluções para que o acordo seja aceitável por todos os envolvidos.
- 9. Redigindo o acordo** – o(a) mediador(a) redige um termo de entendimento, com linguagem clara e compreensível, no qual detalha o acordo realizado (incluindo os dados passados, a definição do problema, as opções escolhidas e a razão para a escolha, o objetivo do acordo), distribuindo uma cópia para cada participante.

Os itens 4 a 8 integram os ciclos do processo de mediação, que podem ser repetidos várias vezes. Ou seja, para cada questão há uma reunião de fatos, definição do problema, desenvolvimento de opções para resolver o problema, redefinição de posições e barganha.

## Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



O Mediador após identificar os interesses e as necessidades dos envolvidos elabora um texto e solicita que façam críticas e sugestões. Observe que as críticas devem ser feitas ao texto e não às pessoas.

## Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

[acquisitions@acquisitions.com.br](mailto:acquisitions@acquisitions.com.br)

[www.acquisitions.com.br](http://www.acquisitions.com.br)

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar

Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)

01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

## Mediação

### Estratégias de mediação

As divergências entre profissionais são muito comuns em instituições. O clima emocional e competitivo favorece as decisões sentimentais e pessoais em detrimento das resoluções assertivas. A partir de experiências realizadas, são sugeridos dez passos que podem contribuir para a otimização de reuniões de equipes multidisciplinares. Essas etapas são baseadas nos procedimentos sugeridos por Willian Ury e Roger Fisher, de Harvard, associadas às etapas para resolução de problemas, propostas por Kepner e Tegore.

As etapas elaboradas consistem em:

1. Incentivar os participantes a sentarem-se lado a lado e identificarem o problema real, não um sintoma ou parte do problema.
2. Identificar um mediador ou facilitador.
3. Definir os critérios que as soluções devem atender para que seja uma solução satisfatória.
4. Promover uma sessão de sugestões livres nas quais deve-se estimular que as pessoas falem livremente suas propostas, sem que nenhum dos membros faça críticas nesse momento.
5. Selecionar as idéias mais plausíveis e promissoras, obtendo todos os fatos relevantes para satisfazer uma solução aceitável.
6. Aperfeiçoar a melhor idéia, confrontando-a com o problema e avaliando as possíveis conseqüências.
7. Definir metas e compromissos para os participantes.
8. Estipular prazo e critérios para avaliação das soluções implementadas.
9. Implementar as ações e avaliar periodicamente.
10. Após determinado período, avaliar todo o processo e os resultados.

Willian Ury e Roger Fisher sugerem ainda a técnica do texto único para negociações que envolvem um grande número de pessoas ou quando existe duas partes e um mediador. As etapas são basicamente as mesmas descritas acima: a diferença é que o mediador, após identificar os interesses e as necessidades dos envolvidos, elabora um texto e solicita que façam críticas e sugestões. Observe que as críticas devem ser feitas ao texto e não às pessoas.

O texto é alterado até chegar à composição satisfatória para todos. Isso não significativa que haverá unanimidade, porém possibilita ampliar possibilidades para satisfação das necessidades e dos interesses das partes. Essa técnica é muito utilizada em negociações internacionais e um dos aspectos essenciais para seu emprego está na exposição de princípios claros e objetivos.

As estratégias de mediação de conflitos podem indicar caminhos facilitadores, porém necessitam de adaptações de acordo com a situação específica. A gestão de pessoas envolve aspectos subjetivos e até mesmo inconscientes, portanto é importante considerar os elementos sutis envolvidos nesse processo.

O livro de maior sucesso de vendas relacionado à negociação, chamado Getting to Yes, escrito por Willian Ury e Roger Fisher, surgiu de um estudo do grupo da Universidade de Harvard, EUA, sobre mediação. A mediação é uma negociação realizada através de um terceiro, que assiste as partes para que estas possam: (i) separar as emoções do objeto do litígio e as pessoas do problema; (ii) definir seus reais interesses; (iii) organizar suas prioridades; para, então, (iv) avaliar os termos da negociação e a possibilidade de acordo.

## Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Entre as principais vantagens de se utilizar um Mediador é que permite as partes ganhar tempo para se acalmarem, já que elas interrompem o conflito e o descrevem para uma terceira parte.

## Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750  
Fax: (5511) 3887 7215  
acquisitions@acquisitions.com.br  
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar  
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)  
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

## Conflito & Negociação

### Vantagens & Desvantagens de se utilizar Mediador

#### Vantagens

Entre as principais vantagens de se utilizar uma terceira pessoa na solução de conflitos, cabem destacar:

- ▶▶ As partes ganham tempo para se acalmar, já que elas interrompem o conflito e o descrevem para uma terceira parte;
- ▶▶ A comunicação pode ser melhorada, visto que a terceira parte influencia na comunicação, ajuda as pessoas a serem claras e a ouvirem melhor a outra parte;
- ▶▶ Clima organizacional como um todo pode ser melhorado;
- ▶▶ As partes podem melhorar o relacionamento;
- ▶▶ As partes devem determinar com mais frequência, as questões que são realmente importantes;
- ▶▶ As resoluções efetivas para a disputa e para o desfecho podem ser atingidas.

#### Vantagens

As desvantagens de se ter uma terceira pessoa participando do processo também existem. As principais são:

- ▶▶ As partes de enfraquecem e podem transmitir a idéia de que não conseguem resolver, sozinhas, o conflito que se estabeleceu;
- ▶▶ Geralmente ocorre perda de controle do processo ou do resultado pelas partes.