



Negociação e Gestão de Conflitos

Negociação e Gestão de Conflitos

Julio Cesar da Costa

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Cristiano De Almeida Bredda

José Renato Carpi

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Costa, Julio Cesar da
C837n Negociação e gestão de conflitos / Julio Cesar da
Costa. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional
S.A., 2018.
208 p.

ISBN 978-85-522-0628-6

1. Conflitos. I. Costa, Julio Cesar da. II. Título.

CDD 360

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Fundamentos da negociação	7
Seção 1.1 - Conceituação de negociação	9
Seção 1.2 - O poder na negociação	22
Seção 1.3 - O tripé da comunicação	39
Unidade 2 O negociador, a ética e o planejamento da negociação	55
Seção 2.1 - Habilidades dos negociadores	57
Seção 2.2 - Ética nas negociações	72
Seção 2.3 - Planejando a negociação	85
Unidade 3 O conflito na negociação	101
Seção 3.1 - Fundamentação de conflito	102
Seção 3.2 - Origem dos conflitos	117
Seção 3.3 - A visão e evolução do conflito	136
Unidade 4 O ambiente da negociação e a gestão dos conflitos	155
Seção 4.1 - Ambiente organizacional no processo de negociação e conflito	157
Seção 4.2 - Táticas no processo de negociação e conflitos	172
Seção 4.3 - O gestor no processo de resolução de conflitos	188

Palavras do autor

Desde sempre houve negociação, basta nos lembrarmos de nossas aulas sobre história das antigas civilizações em que se lembrava dos povos persas e fenícios como grandes negociadores e empreendedores. Quando crianças, precisamos negociar com nossos amiguinhos qual será a próxima brincadeira e, na adolescência, o horário de chegar da balada. A negociação faz parte de nossas vidas e no ambiente empresarial/corporativo não é diferente.

Com o advento das tecnologias de comunicação, principalmente a Internet, abertura das economias dos países para importação e exportação de produtos e melhorias em infraestruturas organizacionais, as negociações se tornaram globalizadas. Se no passado havia um certo protecionismo dos governos e as negociações eram locais, em que os negociadores se conheciam, no presente e futuro as negociações ocorrem com pessoas de línguas e culturas diferentes, e um deslize pode colocar tudo a perder.

Ao longo do curso, apresentaremos os principais conceitos sobre negociações e seus processos, desde o planejamento até o fechamento do negócio, as habilidades necessárias para se chegar a bons acordos e, entendendo o papel da ética e da comunicação, estar apto a elaborar um planejamento de negociação.

Avançando na disciplina, você descobrirá que com grande frequência as negociações geram conflitos e para solucioná-los é preciso entendê-los, seus conceitos, como evoluem e como negociar em ambientes de conflito. Compreendendo a origem e a evolução dos conflitos você será capaz de entender e mapear as suas causas.

Você aprenderá táticas de negociação de conflitos no ambiente organizacional e possibilidades de atuação dos gestores para gerenciar conflitos. Dominando os conceitos do ambiente da negociação e da gestão dos conflitos, você estará apto a elaborar estratégias para melhorar o ambiente organizacional, mitigando tais conflitos.

São muitos os desafios que ocorrem nas negociações, seja no contexto internacional, intraorganizacional, na relação com subordinados, pares ou superiores, nas relações com fornecedores ou clientes, nas relações com sindicatos e até mesmo com as comunidades interessadas nas atividades das empresas. Por isso acreditamos que essa

disciplina é muito importante para a sua carreira. É preciso que você se empenhe nos estudos pré-aula, para aproveitar ao máximo o seu momento com o professor e colegas, trocando ideias e entendendo outros pontos de vista.

Fundamentos da negociação

Convite ao estudo

Olá, aluno. Seja bem-vindo ao material da disciplina de Negociação e Gestão de Conflitos. Na Unidade 1, conheceremos um pouco mais sobre os fundamentos da negociação. Na primeira seção, conceituaremos o que é negociação, suas variáveis básicas e como ela pode e deve ser considerada em um contexto sistêmico, ou seja, como o negociador pode obter bons resultados tendo uma visão mais abrangente sobre os envolvidos na negociação, suas necessidades pontos de vista.

Mais adiante, na Seção 2, veremos sobre o poder da negociação, a definição do processo de negociação e como sua aplicação é importante mesmo para as negociações consideradas de menor importância. Na última e terceira seção, falaremos sobre a importância da comunicação em qualquer negociação, principalmente no ambiente empresarial, em que as partes envolvidas tendem a buscar o melhor para si ou para seus departamentos. A boa comunicação pode integrar as pessoas, mesmo de diferentes departamentos, em busca de um objetivo comum.

Para reforçar o seu aprendizado, conheceremos a história de Juvenal dos Santos, um profissional da área de Supply Chain/ Logística que, após batalhar nos estudos e na própria empresa em que trabalha, conseguiu uma tão sonhada promoção. Seu cargo passou de Assistente de Logística para Coordenador de Logística. A vaga surgiu após o atual coordenador da área ganhar uma oportunidade em uma outra planta da empresa. Os superiores de Juvenal (inclusive o coordenador que está de saída) perceberam que ele reunia as competências técnicas para assumir o cargo e tinha bom relacionamento com seus colegas.

Juvenal atua em uma grande empresa nacional de confecção de roupas, de nome Roupa Nova, com plantas de fabricação em três diferentes cidades: São Paulo, Ribeirão Preto e Belo Horizonte. Nosso personagem trabalha na planta de Ribeirão Preto, onde a empresa teve início, em 1980.

Nessa planta de Ribeirão Preto há 350 funcionários de diferentes áreas, com diferentes funções e níveis hierárquicos, além dos colaboradores de empresas terceirizadas, como transportadoras, restaurante, segurança, limpeza, manutenção predial e a mais nova que atua dentro da planta para embalagem das peças.

Preparado para o desafio? Você acredita que Juvenal terá muitas negociações pela frente ou o fato de ser chefe facilita as coisas? Você acredita que uma planta desse tamanho facilita ou dificulta as coisas para o nosso personagem?

Veremos as respostas ao longo da unidade.

Bons estudos!

Seção 1.1

Conceituação de negociação

Diálogo aberto

Aqui retomamos a história de Juvenal, que recentemente assumiu o cargo de Coordenador de Logística na empresa roupa nova, empresa que iniciou suas atividades em 1980 em Ribeirão Preto e que hoje possui unidades de negócio em mais duas cidades: Belo Horizonte e São Paulo. A unidade de Ribeirão Preto, onde Juvenal trabalha, conta com 350 colaboradores de diferentes áreas, mais os profissionais de empresas terceirizadas.

Como assistente de logística, ele acompanhava (*follow up*) pedidos dos fornecedores e algumas vezes dos clientes. Após assumir o cargo, Juvenal percebeu que uma grande parte de seu tempo era consumida com negociações, que se iniciavam com seus colegas de logística, que viram em sua promoção uma boa oportunidade para negociarem benefícios (principalmente salários) que estavam estagnados. Seus pares (coordenadores) de outras áreas também negociavam sobre qualquer assunto, muitas vezes visando a benefícios próprios ou de suas áreas, sem falar nos fornecedores e clientes.

Juvenal não tinha muita experiência em negociações, e o foco de seus estudos sempre foi mais voltado para o conhecimento técnico. Rápida e humildemente ele procurou seu chefe imediato, o gerente de Supply Chain, para pedir auxílio. Seu chefe prometeu acompanhá-lo de perto no início de suas novas atividades, realizando um trabalho de mentoria e sugeriu que fizesse um curso pago pela empresa.

O primeiro grande conflito que Juvenal encontrou foi com o pessoal da segurança da empresa, porque ele precisava receber algumas cargas que chegavam do Porto de Santos após as 20h. Esse horário era perfeito para os operadores do Porto e para a equipe do Juvenal, que trabalhava até as 22h. Além disso, podia aproveitar melhor o espaço da doca de descarregamento, porque nesse horário ela estava vazia.

O problema é que nesse horário o contingente (quadro de funcionários) da segurança era menor e eles não conseguiam acompanhar o descarregamento e fazer as rondas necessárias na planta. A negociação era dura porque o custo da segurança podia

aumentar e eles estavam resguardados pelo contrato (é uma empresa terceirizada).

A primeira reação de Juvenal foi de explosão, ele discutiu com o chefe da segurança e os dois romperam relações, dificultando ainda mais as negociações.

Para Juvenal, era tão melhor a alternativa de receber o material após as 20h, porém ele não analisou a situação de maneira sistêmica para também negociar com uma visão sistêmica. Nesse momento vamos conhecer a perspectiva da negociação em um contexto sistêmico, uma proposta esquemática para a abordagem sistêmica e as variáveis básicas da negociação. Assim nosso personagem terá mais condições de obter bons resultados em seus negócios, reduzindo os níveis de estresse e conflitos. Este será o seu desafio: apresentar um plano de reação ao problema gerado e alternativas para uma boa negociação por parte do Juvenal, afinal a situação está insustentável e os dois terão contatos diários sobre diversos temas relacionados às rotinas da empresa.

Preparado? Então vamos começar!

Não pode faltar

Olá, aluno! Vamos agora conhecer um pouco mais sobre conceituação de negociação, o que é visão sistêmica, como essa visão pode ajudar nas negociações e quais as variáveis básicas de negociações. No final desta seção esperamos que você e nosso personagem Juvenal tenham se aprofundado um pouco mais em alguns fundamentos e que se sintam mais preparados para negociar com diferentes partes interessadas.

Origem da teoria dos sistemas no campo da administração

Iniciaremos essa jornada falando sobre sistemas e por que os negociadores bem-sucedidos são aqueles que conseguem enxergar as muitas variáveis e interesses que existem em uma negociação.

Ludwig Von Bertalanffy foi um biólogo austríaco que se tornou conhecido por seus estudos de sistemas. Ele define sistema como um conjunto de elementos interligados com funções específicas, formando um todo. A soma dos resultados desses elementos interligados traz um resultado maior, que deve ser o foco de atenção (CAPRA, 2006).

De acordo com Falconi (2009), os sistemas podem ser abertos ou fechados. Um sistema aberto é aquele que troca energia, materiais e informações com outros. Um sistema fechado é totalmente vedado, nada trocando com o exterior. Segundo o autor, não há sistemas totalmente fechados e sim diferentes graus de abertura, por exemplo, um relógio é um sistema razoavelmente fechado, porque sua função é mostrar a hora, e uma empresa é um sistema razoavelmente aberto, porque possui seus sistemas internos que interagem entre si e com outros diferentes sistemas (clientes, fornecedores, órgãos reguladores, comunidades, meio ambiente etc.).

No âmbito governamental, afirmam Burbridge e Burbridge (2012), a visão sistêmica teve um impulso na época de John Kennedy como presidente dos EUA quando foi utilizada para otimizar decisões sobre programas do governo. No programa da Nasa, a agência espacial dos Estados Unidos, nasceu o Critical Path Method (CPM), usado para minimizar tempo e custo de projetos. Esse programa ajudou Kennedy a cumprir sua promessa de colocar o homem na Lua no tempo prometido. O então secretário da Defesa Robert McNamara usou a abordagem de sistemas para tomar decisões sobre a escolha de aviões de guerra com o melhor custo/benefício possível e, mais tarde, como presidente do Banco Mundial na escolha de empréstimos com a melhor relação custo/benefício. Houve uma transformação da teoria para prática e a criação de softwares que formaram a base de muito que é usado na gestão da indústria e do governo de hoje.

Perspectiva da negociação em um contexto sistêmico

As novas tecnologias auxiliam muito a visão sistêmica, porque a capacidade de armazenagem de dados e computação em nuvem permitem que dados de diferentes fontes sejam trabalhados e analisados rapidamente, transformando-se em importantes informações para negociadores tomarem suas decisões. Falconi (2009) menciona em seu livro "O Verdadeiro Poder" que uma profissão que deve se tornar cada vez mais importante é a de Analista de Sistemas, exatamente por conseguir disseminar informações a partir de sistemas computacionais. Tudo isso sem falar nos sistemas de inteligência artificial, que possuem grande capacidade de análise de dados, podendo gerar em segundos diagnósticos sobre doenças ou análises financeiras.

Todas essas definições levam a um mesmo caminho, ou seja, de que as pessoas vejam os problemas da forma mais ampla possível, considerando os diferentes pontos de vista e necessidades dos envolvidos na solução de um problema ou divergência que devem ser analisados, sanados e/ou negociados.

Variáveis básicas de negociação

De acordo com Wanderley (1998), negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos. Para Burbridge e Burbridge (2012), a negociação pode ser dividida em duas categorias: a distributiva e a integrativa.

- Negociação distributiva: associada à barganha sobre um valor, normalmente dinheiro, de uma forma ou de outra. Na negociação distributiva, para um ganhar mais o outro tem que ganhar menos, um jogo de soma zero, de um bolo fixo.

- Negociação integrativa: aquela na qual existe a possibilidade de se integrarem novos valores e de fazer o bolo crescer antes de dividi-lo.



Assimile

Cocriação de valor é um termo que tem sido cada vez mais utilizado nos dias atuais. Mais do que o termo, a maneira de se fazer negócios tem sido transformada a partir de ações conjuntas que envolvem diferentes empresas, comunicadas e clientes com um objetivo comum de gerar valor aos clientes/consumidores/usuários. Esse modelo de se fazer negócios reduz o tempo e custo de desenvolvimento de produtos e serviços e reduz o risco de rejeição por parte do cliente e/ou usuário.

Na forma integrativa, constrói-se valor e, na distributiva, reivindica-se valor. O maior desafio é enxergar as oportunidades de uma negociação integrativa, porque nós seres humanos temos a tendência a olharmos nosso "umbigo", ou seja, analisarmos apenas que vantagens levamos.

Uma análise mais profunda mostra que os elementos competitivos e cooperativos estão intimamente interligados. Na prática, eles não podem ser separados. Esse vínculo é importante para analisar, estruturar e conduzir as negociações. Existe uma tensão entre estabelecer movimentos cooperativos para criar valor juntamente

com movimentos competitivos para ganhar vantagens individuais. Essa tensão afeta todas as escolhas estratégicas e táticas e os negociadores devem administrá-la.

De acordo com Wanderley (1998), toda negociação significa alcançar objetivos. É necessário que o negociador saiba formular seus objetivos e desejos e o que está disposto a dar em troca. O negociador que procura ganhar algo sem dar nada em troca espera uma doação ou um milagre.



Pesquise mais

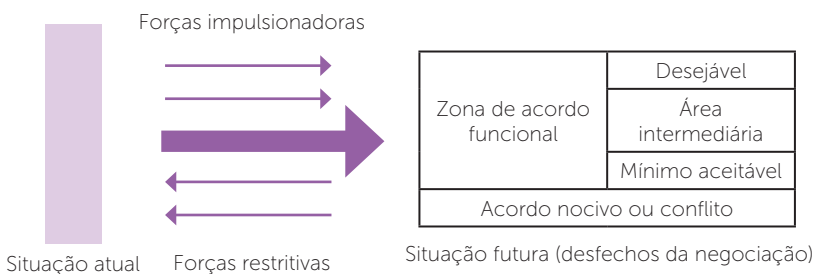
Em uma pesquisa rápida na internet é possível encontrar exemplos de filmes em que boas negociações se desenrolam. No link a seguir você encontra um exemplo:

A NEGOCIAÇÃO (Interesse e Fechamento). 27 mar. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mOoZL2AG19A>. Acesso em: 25 set. 2017.

Uma proposta esquemática para a abordagem sistêmica da negociação

O processo de negociação pode ser entendido como a passagem de uma situação atual para uma situação futura, dentro de um campo de forças impulsionadoras e restritivas, conforme mostra a figura a seguir. As forças impulsionadoras são as que levam a um desfecho dentro da zona do acordo e entre essas forças podem estar os interesses comuns. As forças restritivas, como uma preparação inadequada da negociação ou uma falta de visão sistêmica, conduzem a negociação para o acordo nocivo ou para o conflito.

Figura 1.1 | Situação atual e possíveis situações futuras de uma negociação



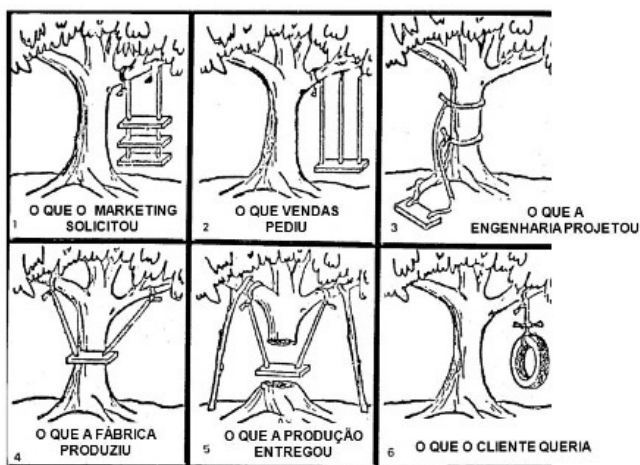
Fonte: Wanderley (1998).

Como veremos ao longo desta unidade, uma negociação envolve relacionamento e dois fatores são importantes quando há relacionamento: emoção e comunicação. A maneira como esses dois fatores são considerados irá influenciar diretamente no resultado da negociação, para o bem ou para o mal.

A diferença entre a negociação e outras formas de alcançar objetivos é que na negociação deve haver um acordo, um ajuste ou uma combinação, ou seja, é um processo decisório compartilhado com pessoas decidindo em conjunto.

Divergências e antagonismos estão sempre presentes em qualquer negociação, alguns antagonismos são decorrentes de má comunicação ou divergências de ideias, interesses e objetivos, outros têm origem em dificuldades de relacionamento, chegando ao extremo de um negociador não suportar a presença do outro, gerando conflitos. A Figura 1.2 é clássica para mostrar tais divergências em projetos:

Figura 1.2 | Divergências em projetos



Fonte: Rabechini e Carvalho (2006).

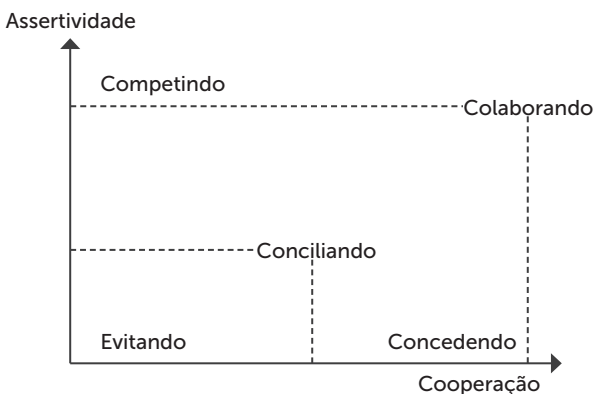


Refleta

Quanto um processo como o da Figura 1.2 pode ser danoso para uma empresa? Quanto desperdício de recursos (materiais e humanos) foi gerado nesse processo? Isso sem falar nos problemas de relacionamento e emocionais.

Todos nós recebemos influências externas como de parentes, amigos e mídias em geral. Essas influências e informações se unem às nossas características pessoais, formando nossa personalidade e nossos valores pessoais, que têm reflexos em nossas tendências de sermos mais assertivos ou cooperativos em uma negociação. Por isso precisamos fazer uma autoavaliação, ou seja, descobrir como é o nosso perfil ao lidar com negociações e conflitos e tentar entender o perfil dos outros com quem estamos negociando. Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que com disciplina e treinamento podemos gerenciar nosso comportamento, tendo em vista a situação e o perfil dos outros, e apresentam uma figura com cinco estilos de negociador.

Figura 1.3 | Os cinco estilos do negociador



Fonte: Burbridge (2012).

Segundo os autores, qualquer que seja o perfil natural do negociador não existe bom e mau, certo e errado, depende da pessoa com quem estivermos negociando. Ser altamente competitivo é bom quando precisamos de uma ação rápida e as decisões são duras, mas pode custar caro em termos de relacionamentos com pessoas de quem precisaremos de colaboração no futuro. Ceder pode ser excelente para integrar pessoas e conquistar um objetivo comum e péssimo quando for essencial que o objetivo imediato seja alcançado em curto prazo. Em relacionamentos e negociações, o importante é tentar conhecer o nosso perfil natural e o perfil do outro, assim temos maiores chances de alcançar os objetivos previamente planejados para a negociação.

Ao longo dessa Unidade de Ensino falaremos muito sobre negociação, mas é importante que você, aluno, tenha em mente alguns momentos em que não se deve negociar. Veja a seguir alguns desses momentos:

- Quando não há tempo hábil e é preciso que alguma ação seja praticada ou uma decisão seja tomada imediatamente.



Exemplificando

Em uma empresa do setor de construção, as decisões costumavam ser colegiadas, ou seja, algumas pessoas se reuniam e com certa democracia tomavam as decisões. Aconteceu que em um de seus produtos mais comercializados usava-se amianto como matéria-prima e um recém divulgado estudo comprovava que o amianto manipulado com frequência podia trazer danos à saúde.

Os diretores se reuniram algumas vezes, mas não conseguiam chegar a uma conclusão sobre deixar de utilizar o amianto ou não. Diante desse impasse, o presidente da empresa tomou a decisão de produzir o produto com outro material e outros processos, apesar de mais custoso para a empresa. Sua alegação foi a de que não havia mais tempo para "brincar" com a saúde de seus colaboradores.

- Quando o valor não justifica o investimento monetário, de tempo ou energia. Algumas vezes não é eficaz investir recursos (inclusive tempo) para discutir algo de pouco valor.



Atenção

É preciso ter o maior cuidado com essa afirmação, pois o que parece ser de valor insignificante para um, pode ser importante ou valioso para o outro.

- Quando um lado não tem nada que o outro lado deseja. Nesse caso não há o que negociar. Mesmo assim é preciso que nos lembremos que o relacionamento com o outro lado e a nossa reputação com terceiros sempre está em jogo. Quando há condições, o diálogo é sempre importante e recomendado. Há um dito popular que diz que nada como um dia após o outro, talvez uma pessoa com quem

abrimos diálogo ou negociação hoje terá algo importante amanhã e nossa postura em um primeiro momento pode ditar o futuro.

- Quando algo é inegociável. Há situações em que a negociação pode ferir valores pessoais, éticos ou morais.

Nós falaremos mais sobre o poder e sua influência nas negociações, mas já nesta primeira seção é importante alertar sobre quando o uso do poder de decisão pode ter um custo inaceitável. Em algumas situações o assunto pode ser, ao nosso ver, trivial, e o tempo escasso, mas a reação das pessoas a uma decisão unilateral pode ser tão grave que é melhor encontrar um tempo para abrir uma negociação sobre o assunto.



Pesquise mais

Espero que tenha ficado curioso sobre o assunto e procure mais informações. Falamos que variáveis externas, como pais, parentes, local onde moramos, estudamos etc., influenciam nosso comportamento e personalidade, inclusive em como negociaremos sobre os mais diferentes temas ao longo da vida. No link a seguir você conhecerá um pouco sobre como o brasileiro negocia. Um estudo sério e interessante sobre negociações interculturais e intraculturais. Vale a pena ler!

SOBRAL, Filipe; CARVALHAL, Eugênio; ALMEIDA, Filipe. O estilo brasileiro de negociar. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 2-3, p. 84-94, 2012. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000200008&lng=pt&nrn=iso. Acesso em: 30 set. 2017.

Caro aluno, é isso! Se você absorver esses primeiros conceitos apresentados, já perceberá uma melhoria em suas negociações comerciais e com os familiares, amigos, colegas de trabalho e de ensino.

Vamos agora ajudar nosso personagem Juvenal na solução de seu primeiro problema?

Sem medo de errar

Neste ponto retomamos o problema ocorrido com Juvenal. Ele fez um acordo com o Porto de Santos para receber seus materiais após as 20h, porque era um período perfeito: docas vazias, sem concorrência com outros fornecedores ou clientes.

O problema é que o chefe da segurança não aprovou a ideia porque nesse horário ele tinha menos funcionários trabalhando no monitoramento da empresa e não conseguia destacar uma pessoa para acompanhar o descarregamento do carro, como pedia o procedimento da empresa.

Diante da recusa, Juvenal teve uma reação explosiva, discutiu com o chefe da segurança e cortou relações. Esse desfecho não era possível porque o pessoal do Porto já tinha se programado para entregas após as 20h e precisava de um sinal para iniciar a operação.

Uma solução possível para o problema:

Juvenal procurou seu chefe para ajudá-lo no impasse, que lhe ajudou com alguns comentários e perguntas:

- Juvenal e o chefe da segurança se encontrariam sempre, dependendo mutuamente um do outro?

Diante da resposta afirmativa, o direcionamento foi que a negociação deveria ser integrativa, buscando a colaboração entre as partes.

- Juvenal havia prestado atenção nos argumentos do chefe da segurança?

A resposta sincera foi que não. Na cabeça de Juvenal, era tão certa a decisão tomada que o detalhe da segurança não era importante.

A recomendação de seu chefe, então, foi a de procurar o chefe da segurança, contar a ele sobre o plano de receber o material após as 20h e as principais vantagens que se teria em utilizar a operação nesse horário. Também era necessário ouvir o chefe da segurança e seus motivos para vetar a operação.

Juvenal engoliu seu orgulho e procurou o chefe da segurança para uma conversa. Explicou seus motivos, ouviu os motivos do chefe da segurança e, juntos, pensaram se havia uma saída para aquele impasse.

Durante o diálogo uma informação importante de Juvenal ajudou na negociação, as entregas seriam às terças e quintas-feiras e não todos os dias como o chefe da segurança havia pensado. A solução foi que nesses dois dias, da semana o chefe da segurança mudaria a escala de um de seus subordinados para acompanhar o recebimento do material. De sua parte, Juvenal prometeu que no período matutino das terças e quintas-feiras procuraria programar o recebimento de poucos carros, uma vez que a segurança estaria com um colaborador a menos.

Os dois combinaram que nos próximos impasses, antes de mais nada se reuniriam, tomariam um café e buscariam uma negociação integrativa e colaborativa.

Avançando na prática

Educar Brinquedos

Descrição da situação-problema

Ronaldo Queiroz trabalha há pouco tempo na empresa de brinquedos educativos denominada Educar, como gerente de vendas para América Latina. Sua principal missão é alavancar as vendas na América do Sul, que, apesar de se apresentar como um grande mercado, está com as vendas aquém do projetado.

Depois de muitas tentativas, Ronaldo conseguiu fechar um grande acordo com uma empresa peruana, que pediu que os produtos fossem entregues em 45 dias. Como Ronaldo sabia que o *lead time* (tempo) de entrega era de 35 dias, prometeu entregar no prazo solicitado sem consultar o pessoal da produção. Ai começaram seus problemas: o gerente da produção disse que para atender naquele prazo precisaria trabalhar em regime de hora extra, prática que estava proibida na empresa.

Ronaldo argumentou que era um grande pedido e que sua promessa se baseara no que o próprio gerente havia afirmado em uma das reuniões orçamentárias. Mas mesmo assim o gerente da produção disse que o prazo para entrega era de 60 dias e que, se ele quisesse, que fosse procurar o diretor industrial para se queixar, porque ninguém do departamento de vendas iria se meter no seu trabalho.

O seu desafio será recomendar como Ronaldo deveria negociar a situação, tentando atender da melhor maneira possível as necessidades do cliente externo (empresa peruana) e do cliente/fornecedor interno (gerente de produção).

Resolução da situação-problema

Como Ronaldo não tinha tempo a perder, porque queria muito atender ao cliente e entrar no mercado peruano, procurou o diretor industrial (como sugerido pelo gerente da produção), porque entendeu que o diálogo com o gerente havia se esgotado.

O diretor industrial mandou que o gerente da produção fizesse as horas extras necessárias para cumprir o prazo combinado com o cliente.

Se você voltar à Figura 1.3, “Os cinco estilos do negociador”, essa negociação foi altamente competitiva e muito pouco colaborativa e, segundo o texto, esse tipo de negociação é rápida, mas pode trazer problemas de relacionamento com pessoas de quem precisamos da colaboração no futuro.

Ronaldo resolve seu problema com o cliente, mas pode encontrar dificuldades em novas negociações com o gerente da produção.

Faça valer a pena

1. João Carlos é vendedor desde quando se entende por gente. Tem orgulho de dizer que em seus mais de 25 anos de carreira conseguiu negociações incríveis, em que conseguiu ganhar muito e fazer com que seu “oponente” perdesse muito. Nitidamente João é um negociador competitivo, porque não trabalha no ganha-ganha e sim com a perspectiva que deva ganhar sempre e, se possível, que o outro perca.

De acordo com os cinco estilos de negociador apresentados no conteúdo, qual combinação de características está mais associada a João?

- a) Alta assertividade – alta cooperação.
- b) Alta assertividade – baixa cooperação.
- c) Baixa assertividade – baixa cooperação.
- d) Baixa assertividade – alta cooperação.
- e) Baixa assertividade – média cooperação.

2. Araújo tem uma empresa de engenharia há mais de 30 anos e sempre afirmou que ao longo desse tempo perdeu grandes contratos porque nunca aceitou “dar bolinha” (jargão utilizado nas empresas quando o vendedor oferece algum benefício ao comprador ou vice-versa em troca de obter o contrato).

Com essa postura e comentário, Araújo está afirmando que:

- a) Não negocia quando o valor não justifica o investimento monetário, de tempo ou energia.
- b) Não negocia quando não há tempo hábil e ele precisa que uma ação seja tomada imediatamente.
- c) Negocia independentemente da proposta do negociador.
- d) Não negocia quando algo atinge seus valores pessoais e de sua empresa.
- e) Negocia sempre considerando o poder de seu cliente.

3. A empresa Só Design tem trabalhado com uma proposta de cocriação com seus clientes, ou seja, mais do que apenas uma reunião inicial onde tenta descobrir qual a necessidade do cliente, a empresa convida o cliente a participar de todo o processo de criação e até mesmo da execução. Os gestores da empresa têm percebido que o tempo de entrega foi reduzido e os retrabalhos e ajustes acontecem com menor frequência.

O modelo de negócio da empresa busca trabalhar com qual categoria de negociação?

- a) Distributiva.
- b) Competitiva.
- c) Assertiva.
- d) Integrativa.
- e) Tomada de decisão imediata.

Seção 1.2

O poder na negociação

Diálogo aberto

Olá, aluno. Nesta seção você vai conhecer as etapas de um processo de negociação, desde o seu planejamento até a avaliação e controle. Você também compreenderá como o poder influencia em qualquer tipo de negociação e como o desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas no processo pode ser maléfico para o acordo final.

Para praticar o conteúdo apresentado, nós analisaremos uma nova situação ocorrida com Juvenal na Roupa Nova, uma grande empresa nacional de confecção de roupas, com plantas de fabricação em três diferentes cidades: São Paulo, Ribeirão Preto e Belo Horizonte. Nosso personagem trabalha na planta de Ribeirão Preto, onde a empresa iniciou suas atividades em 1980.

Juvenal precisa negociar o bônus e os indicadores de participação dos resultados da companhia. Há sete anos a Roupa Nova faz um acordo com os seus colaboradores e com o sindicato: se a empresa atingir alguns objetivos, será concedida uma bonificação no final do ano (a ser paga em janeiro do ano subsequente).

Acontece que os colaboradores (amparados pelo sindicato) não estão aceitando os indicadores propostos, seus objetivos e os valores de bonificação.

Juvenal sabe que é importante a motivação dos funcionários na busca pelos resultados, mas também sabe que os indicadores devem ser ousados para que a empresa mantenha sua situação financeira saudável e sustentável para os próximos anos.

Assim, o conteúdo apresentado poderá auxiliar nosso personagem a planejar o processo de negociação, buscando atender da melhor maneira possível as partes envolvidas.

Este é o seu desafio: preparar um possível processo de negociação que possa auxiliar Juvenal a buscar um bom acordo entre as partes interessadas.

Bom trabalho!

Não pode faltar

Nesta seção iremos aprender um pouco mais sobre o processo de negociação, desde o seu planejamento até o encerramento. Também veremos os acordos combinados e como controlar e avaliar se eles estão sendo cumpridos. Ainda, saberemos como a relação de poder influencia em todo esse processo. Vamos lá?

A importância do enfoque sistêmico no processo de negociação

De acordo com Ury (2000), o enfoque sistêmico propõe uma administração recorrente de controle e comunicação. Controlar o sistema envolve tanto o acompanhamento da execução dos seus planos quanto o planejamento de mudanças. Consiste em perceber a empresa como um todo que se relaciona com um ambiente externo e complexo, considerando as visões de mundo da organização e de cada colaborador. Ainda, ter a ciência do processo de aprendizagem individual e organizacional, respaldando a ideia de que todo sistema ou subsistema empresarial ou corporativo tem necessidade de ser viável.

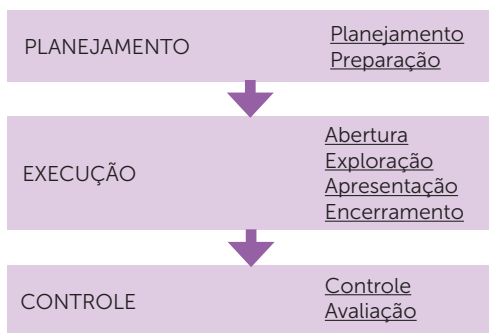
O sistema utiliza melhor seus recursos se seus subsistemas tiverem autonomia suficiente para lidar com o desdobramento dos problemas que surgem. Dessa forma, o conhecimento do enfoque sistêmico permite uma ampla compreensão dos sistemas, com o melhor entendimento de como as partes se relacionam. Assim, ele facilita a preparação do processo de negociação, desde seu planejamento até a etapa de avaliação e controle, como veremos ao longo desse conteúdo.

Definição do processo de negociação como sistema de transformação

Sendo um processo que visa buscar um acordo satisfatório para as partes, a negociação passa por três momentos que caracterizam as faces mais importantes — planejamento, execução e controle —, distribuídas em estágios, conforme podemos ver na Figura 1.4.

Em negociações mais complexas, pode ser que os negociadores precisem passar várias vezes por essas etapas até fecharem o acordo com sucesso ou não.

Figura 1.4 | Enfoque sistêmico no processo de negociação



Fonte: Adaptado de Burbridge e Burbridge (2012).

Vamos conhecer cada uma dessas etapas?

Planejamento

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), o negociador deve dispendir mais tempo na etapa de planejamento porque ela proporciona uma visão mais clara do cenário que poderá encontrar. Além disso, contribui para reduzir o grau de ansiedade e insegurança geradas por situações novas. No planejamento, o negociador procura antever a execução, visto que é esperado que ocorram impasses nessa etapa. Essa fase funciona como um laboratório para simular os tipos de abordagens que podem ocorrer durante a negociação e as concessões que podem ser feitas ou não.

O planejamento de uma negociação é a etapa especial em todo o processo e divide-se em cinco estágios: análise ambiental, análise quantitativa, análise qualitativa, planejamento tático e simulação, como veremos a seguir:

1º estágio – Análise Ambiental – Momento em que os negociadores procuram contextualizar a negociação e devem ter como base três principais questões:

1- Quais são as partes envolvidas?

2- Qual é o objeto da negociação? O que gera conflitos, sugere oportunidades e é considerado o mais importante, ou seja, que problemas devem ser resolvidos entre as partes. O objeto pode ser um bem ou serviço, atributos de qualidade, prazos e preços, o escopo de um projeto, o conjunto de regras que irão reger uma relação, entre outros.

3- Quais são as variáveis ambientais que afetam ou poderão afetar o contexto da negociação? A contextualização visa antecipar respostas a possíveis questões que poderão surgir ao longo da negociação e assim pensar qual a estratégia mais adequada à situação analisada e à rodada de negociação que está por vir. Algumas questões podem ser pensadas/analizadas, como segue:

- O tipo de negociação: interna ou externa? Cada uma delas requer formas diferentes de tratar a informação, de esperar das partes compromissos maiores de confiança mútua. É bem possível que nas negociações internas o nível de abertura para revelações e concessões seja maior do que nas negociações externas.

- O horizonte das relações: o relacionamento atual e o desejado para o futuro é de curto, médio ou longo prazo? As relações de curto prazo tendem a ser menos flexíveis, porque podem ocorrer uma única vez, entre desconhecidos. À medida que o tempo passa, as relações que se repetem tendem a se fortalecer e se tornar mais flexíveis, sempre buscando resultados ganha-ganha.



Assimile

As empresas podem adotar modelos de negócios relacionais, transacionais ou ambos, dependendo das circunstâncias.

- Os modelos relacionais são praticados quando a empresa espera ter um relacionamento de longo prazo com os consumidores. Nesse caso, os clientes desfrutam de serviços especiais, mimos, planos de milhagens, bônus ou descontos por compras etc. Essas ações são sempre com o objetivo de fazer com que eles retornem sempre.

- Os modelos transacionais se preocupam mais em praticar preços e prazos de entregas adequados, não oferecendo serviços e atendimentos diferenciados. Nesse tipo de modelo, os relacionamentos não costumam ser duradouros e os clientes não são fiéis, comprando de acordo com suas necessidades.

- O grau de interdependência entre as partes: o nível atual e o desejado para o futuro são de grau baixo, moderado ou elevado? Nos mercados de bens e serviços especializados, a quantidade de atores aponta para graus distintos de dependência. A negociação ocorre

com cartéis? Com especialistas em mercados concentrados? Em mercados pulverizados, de commodities e muitos concorrentes?



Exemplificando

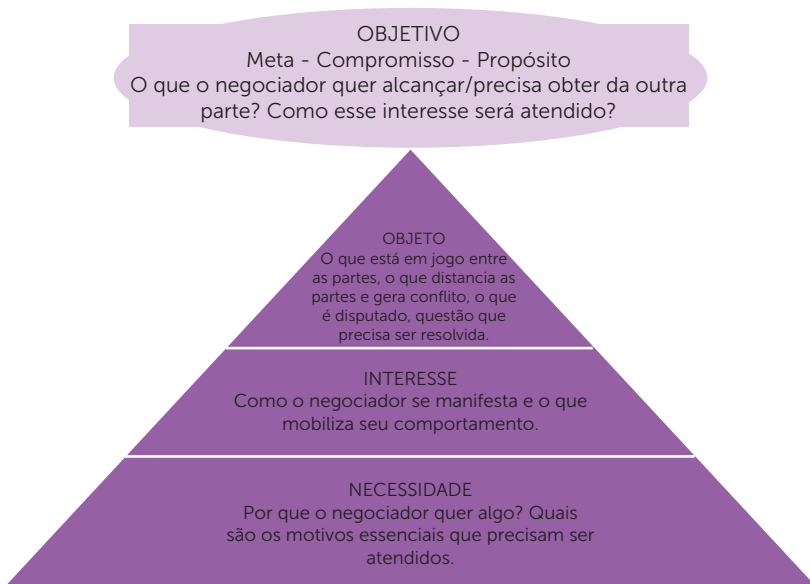
Desde os anos de 1980 até meados dos anos 2000, muitas pequenas empresas se instalavam em torno das grandes montadoras de automóveis, para poder supri-las. Essas empresas dependiam quase que exclusivamente das demandas das montadoras, sujeitando-se às exigências de qualidade e preço impostos.

- O balanço relativo de poder entre as partes: quem tem mais poder? Ou o poder é relativamente simétrico? E no médio e longo prazo, o balanço de poder tende a mudar? A quem poderá favorecer? O poder relativo pode ser avaliado pelo tempo de que cada parte dispõe, pelo acesso à informação, percepções diferentes que têm sobre as implicações das questões em jogo. Num plano objetivo, são consideradas oferta e procura, disponibilidade de um produto, tendências de preços, sazonalidade, entre outros fatores que fazem com que uma parte se subordine mais às condições da outra.

2º estágio – Análise quantitativa – É importante que o negociador trabalhe com números, orçamentos, planilhas, medidas, datas etc., porque falhas de contas ou datas podem gerar dúvidas e penalizarem a credibilidade do negociador. É importante que o negociador esteja munido com dados e planilhas para que as diversas possibilidades sejam consideradas durante a negociação.

3º estágio – Análise qualitativa – Algumas perguntas devem ser respondidas: quais são as nossas necessidades e as da outra parte? Com que intensidade as necessidades mobilizam energias para defender interesses? O que está em jogo (o objeto de negociação)? Quais são os objetivos das partes? Entre as causas mais comuns de paradas e impasses em negociações está a confusão feita entre necessidades, interesses, objeto e objetivos. A Figura 1.5 apresenta a relação entre esses elementos.

Figura 1.5 | Relação entre necessidades, interesses, objeto e objetivos



Fonte: Knust et al. (2012).

4º estágio – Planejamento tático

O poder e sua motivação na negociação

O conhecimento sobre as bases do poder deve influenciar diretamente no planejamento tático do negociador e conseqüentemente no sucesso ou fracasso da negociação. Knust et al. (2012) apresentam algumas bases de poder que influenciam na negociação:

- Bases de poder originárias de uma organização ou sistema: poder coercitivo, de conexão (ligações de influência) e de recompensa (positiva ou negativa);

- Bases de poder originárias do indivíduo: poder de referência (traços pessoais), de informação (acesso ou posse) e o poder de especialista (habilidade ou conhecimento);

- Bases de poder de origem mista: poder legítimo legal, quando atribuído pela organização, ou legitimado, quando sustentado por liderados.

Nesse estágio, as variáveis tempo e informação também influenciam no planejamento tático e resultado da negociação. O negociador deve planejar o melhor momento (tempo) para negociar e o tempo para efetuar seus movimentos. Também deve conhecer o tema ou assunto (informação) objeto da negociação e seu contexto, tentando simular cenários que possam auxiliar no momento da negociação.

Os desequilíbrios de poder, tempo e especialmente de informação, além da percepção falha das consequências adversas decorrentes de seu uso, podem gerar perdas para o mais fraco, o mais dependente e o menos informado. Nessas situações, práticas manipuladoras do mais forte frequentemente ocorrem, conduzindo o processo para uma trilha de desconfiança.



Refleta

Você já passou por negociações em que o resultado não foi o que você esperava porque a outra parte estava com mais poder? Qual foi seu sentimento após o acordo "frustrado"?

De acordo com Knust et al (2012), o processo mental do negociador pode ser fortalecido por meio das alternativas de seu planejamento tático, tais como:

Uso do poder – As ideias associadas são: dominar, competir, polarizar, coagir, pressionar. Ocorre quando uma das partes, para atingir sua solução preferida, impõe-se sobre a outra. Essa forma de conduzir a negociação costuma gerar soluções ganhar/perder, em que a parte com mais poder ganha e a parte com menos poder perde. As partes mantêm uma situação polarizada e não há espaço para soluções inovadoras.

Fuga – As ideias associadas são: submeter-se, afastar-se, retrair e ignorar o conflito. Essa abordagem limita a interação e pode ser um sinal de que no futuro, quando quem tem menos poder e fugiu da negociação tiver mais poder, irá retaliar seu opressor.

Amaciamento – As ideias associadas são: não se engajar no conflito, acalmar, suavizar, adiar, protelar. Consiste na ênfase sobre os interesses de relacionamento e na minimização das diferenças existentes entre as partes conflitantes. As partes desistem de alguns ou todos os objetivos por meio de compromissos verbais ou não verbais de coexistência pacífica e manutenção do relacionamento.

Barganha – As ideias associadas são: compor, conceder, compartilhar, condicionar, trocar. Inicia-se no ponto em que as partes estão empenhadas em uma batalha ganhar/perder. Porém, por haver um relativo equilíbrio de poder elas, ajustam suas necessidades, permitem concessões e encontram acordos.

Integração – As ideias associadas são: ganhar/ganhar – colaborar, solucionar problemas, buscar relações de longo prazo. Consiste na busca conjunta das divergências e dilemas. Esse posicionamento de negociação é mais demorado e exige conhecimento mútuo e paciência, porém o uso da racionalidade é estimulado para que as regras do jogo sejam combinadas no sentido de construir relacionamentos duradouros.

5º Estagio – Simulação

Para Burbridge e Burbridge (2012), é importante que o negociador reconheça que assimetrias de poder ocorrem com grande frequência, gerando mudanças circunstanciais ou nas bases de sustentação do processo de negociação. Para Wanderley (1998) os impasses podem ter origem nos erros de comunicação, diferenças de crenças, valores e interesses. Por esses motivos o negociador deve desenvolver alternativas aos impasses ou defender posições dentro de limites aceitáveis para um acordo, por exemplo, como evitar pagar mais por algo que se deseja ou receber menos pelo que se está se oferecendo à outra parte. O negociador deve sempre ter um “Plano B ou C” para eventuais conflitos.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a melhor alternativa em caso de não acordo (MACNA) é uma tradução livre de *Batna best alternative to a negotiated agreement*, uma abordagem desenvolvida na década de 1970 por um grupo de negociação de Harvard. A MACNA é um elemento de grande importância, pois determina quando o negociador deve se retirar da negociação, e pode ser escolhida com base no fato que negociamos para sobreviver, maximizando a satisfação. A MACNA é dinâmica, ou seja, quando uma parte aumenta ou diminui as possibilidades de satisfação fora da negociação, a MACNA e o ponto de recuo variam durante o processo. Ao conseguir, antes da negociação, identificar outra fonte para satisfazer sua necessidade, o negociador inicia o processo em uma posição mais alta de poder.

Sendo a MACNA uma referência, aquele que a tem mais forte pode exigir mais durante a negociação; em contrapartida, quem tem MACNA fraca estará mais fragilizado e disposto a fazer concessões. A

percepção incorreta da MACNA pode levar o negociador a firmar um acordo que não lhe maximize o resultado, ou a não fechar um acordo que poderia aumentar seu estado de satisfação quando comparado ao que pode obter fora da atual mesa de negociação.

Para Wanderley (1998) a preparação da negociação serve para o negociador fazer o dever de casa. Uma preparação bem-feita é aquela que identifica os fatores necessários e suficientes para obter êxito e cria condições prévias para que tais fatores possam ocorrer efetivamente ao longo do processo de negociação.

Ury (2000) descreve sobre a Melhor Alternativa para um Acordo Negociado (MAPAN) em caso de uma "não negociação". O autor afirma que o negociador que fez direito sua "lição de casa", ou seja, estudou o escopo da negociação, os interesses, necessidades e desejos da outra parte terá mais condições de encontrar alternativas para os impasses.

Aplicação do processo de negociação

EXECUÇÃO

Abertura

A abertura refere-se aos primeiros momentos da negociação, quando as partes envolvidas terão seus primeiros contatos. Por isso é essencial que se crie sentimentos de confiança, tornando as pessoas mais receptivas, prontas para ouvir e que se ofereça informações relevantes ao desenvolvimento da negociação.

Exploração

O principal objetivo da exploração é coletar informações visando complementar a compreensão da situação de forma que as etapas posteriores possam se desenvolver da maneira mais efetiva possível. Na fase de exploração procura-se entender os problemas e necessidades do outro negociador, seus objetivos e benefícios esperados. A melhor maneira de se conhecer mais sobre o outro negociador é ouvi-lo e fazer o máximo possível de perguntas, a fim de compreendê-lo. As perguntas podem ser abertas e/ou fechadas.



Assimile

Perguntas fechadas são aquelas em que o entrevistador apresenta opções ao entrevistado, tais como: Sim e Não; Ótimo, Bom, Ruim e Péssimo; Escalas de 1 a 5 etc. Ou seja, o entrevistado não deve dissertar sobre a pergunta. A

pergunta aberta é exatamente o contrário, o entrevistado pode contar seu ponto de vista ou necessidades sobre a pergunta ou tema.

O negociador deve prestar atenção às respostas percebendo o tom de voz e a linguagem corporal. Muitas vezes é possível notar as emoções do entrevistado no momento da resposta, tanto boas como ruins.

Apresentação

Passada a fase de exploração, chegamos ao momento da apresentação, que é quando mostramos ao outro a nossa proposta. Se a etapa de exploração foi bem executada, o negociador conhece não apenas as necessidades e objetivos do outro negociado, como também como ele gostaria de receber essa proposta. A apresentação deve ser o mais impactante possível para que a negociação tenha sucesso. De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), para uma apresentação bem-feita precisamos considerar quatro fatores:

- **Linguagem** – A maneira como falamos pode trazer bons resultados. Se possível, devemos falar no ritmo, tonalidade e forma de falar da outra pessoa. Quando alguém fala de forma parecida à nossa, há uma sensação de similaridade, produzindo uma primeira impressão positiva. O linguajar e termos utilizados também podem trazer benefícios no mesmo sentido, deve-se ter o cuidado em usar palavras adequadas ao cotidiano do outro negociador. Metáforas, parábolas e analogias também podem surtir um bom resultado para exemplificar pontos de vista.

- **Canas sensoriais** – As informações são captadas pelos sentidos e as pessoas podem ser classificadas em três categorias de acordo como percebem as informações apresentadas: **Visual**, percebe melhor pela visão; **Auditivas**, notam melhor o som e as palavras; **Sinestésicas**, respondem ao tato, às sensações e emoções.



Exemplificando

As formas como as pessoas se comunicam pode deflagrar a categoria de sentido que mais se adapta. O visual dirá que uma boa ideia é brilhante, o auditivo que a boa ideia é do barulho e o sinestésico que é emocionante.

- **Coerência/racionalidade** – Pessoas que durante uma apresentação dizem uma coisa e depois dizem outra sobre o mesmo tema caem em contradição e podem perder credibilidade. Por isso é importante que o negociador pense em uma estrutura consistente para a apresentação, com início, meio e fim bem delineados, contando uma história de forma natural.

Soluções e benefícios – A apresentação deve levar em consideração as expectativas do outro negociador, de forma que traga soluções para seus problemas. Nesse momento, o negociador já tem informações suficientes para apresentar uma proposta de valor que entregue a solução de problema da forma mais abrangente possível.



Exemplificando

Em uma empresa há profissionais de diversas disciplinas, e ao apresentar a solução de um problema, devemos pensar nessas características. Ao vender uma empilhadeira, deve-se apresentar ao profissional de produção a velocidade da máquina, capacidade de carga e elevação e robustez, porém a mesma máquina deve ser apresentada ao profissional de segurança do trabalho ressaltando o som e luz de ré da máquina, os sensores de aproximação, a visão ampla que o operador tem quando está trabalhando, a ergonomia etc.

- **Classificação** – É o momento da resposta à proposta apresentada. O outro negociador pode concordar ou aceitar a proposta, pode pedir mais esclarecimentos porque ainda tem dúvidas, pode ter objeções, gerando impasses e pode ter entendido toda a proposta e já apresentar uma contraproposta. É a etapa dos ajustes, de superar objeções e impasses e fazer concessões.

Encerramento

O encerramento é o momento do acordo. O bom acordo é aquele em que as partes saem satisfeitas porque tiveram suas necessidades atendidas. Esse tipo de acordo pode levar a relacionamentos duradouros, pois as partes se conhecem e se entendem. Porém, o mau acordo, em que uma das partes se frustrou com o resultado da negociação, não tende a gerar novas negociações e acordos.

Wanderley (1998) ressalta alguns pontos sobre o encerramento:

- O negociador deve estar atento sobre os sinais emitidos pela outra parte. Esses sinais podem demonstrar satisfação ou não e se o acordo será aceito.

- É necessário propor o fechamento do negócio. Por mais simples que seja, alguns negócios não são fechados, mesmo após o aceite das partes, porque o fechamento não é solicitado.

- No acordo final devem constar todos os itens da negociação.

- A negociação não se encerra no acordo ou ação final e sim quando o acordo é implementado.

CONTROLE

Controle e avaliação

O controle deve ser feito de forma sistemática, tanto das condições do que foi acordado, o que ajuda a construir os alicerces da credibilidade por meio do acompanhamento da implementação, quanto na avaliação dos comportamentos dos negociadores, que quando feita de forma analítica consolida a melhoria contínua a cada interação.

Nesta etapa o acordo é concretizado. Ela merece uma atenção especial, porque nem sempre o que é combinado é de fato cumprido.



Assimile

Muitas empresas incluem em seus acordos, pedidos ou contratos um documento denominado SLA (Service Level Agreement), onde constam os níveis de serviços combinados. Por exemplo, uma empresa de seguros pode prometer estar no local em que seu veículo quebrou em até três horas, levar algum alimento no local, fornecer um veículo enquanto o carro estiver no conserto, indenizar pelo carro roubado em até 15 dias etc.

A primeira função do controle e avaliação é verificar se o acordo está sendo cumprido, tomar as devidas providências se houver desvios e traçar planos de ações para que tais desvios não mais aconteçam.



Pesquise mais

Ficou curioso sobre o tema? No link a seguir você encontra um texto sobre as negociações nas organizações. Ele aborda as relações de poder e acordos possíveis em busca do melhor para as partes envolvidas:

FREITAS, M. E. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 34, n. 5, p. 13-20, set./out. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a03v34n5.pdf>. Acesso em: 27 set. 2017.

Abraham Lincoln, um importante ex-presidente dos Estados Unidos, dizia que se tivesse oito horas para cortar uma árvore, gastaria seis horas afiando seu machado. O mesmo é válido para as negociações: quanto mais se entende os processos de negociação e se planeja esses processos, maiores serão as possibilidades de se conseguir bons acordos.

Sem medo de errar

Nesse ponto retomamos o problema enfrentado por Juvenal na questão da bonificação dos funcionários da empresa Roupa Nova. Os colaboradores (amparados pelo sindicato) não estão aceitando os indicadores propostos, seus objetivos e os valores de bonificação.

Juvenal sabe que é importante a motivação dos colaboradores na busca pelos resultados, mas também sabe que os indicadores devem ser ousados para que a empresa mantenha sua situação financeira saudável e sustentável para os próximos anos.

Seu desafio é pensar um processo de negociação que busque o melhor acordo possível para as partes envolvidas.

Solução do problema:

Planejamento da negociação

Analisar o ambiente de negociação:

Partes envolvidas – Representantes da empresa Roupa Nova (inclusive Juvenal), os colaboradores da empresa e sindicato.

Objeto da negociação – Indicadores de performance que devem fazer parte da bonificação por resultados e valores da bonificação.

Contexto da negociação – Negociação interna entre empresa e colaboradores e externa entre empresa e sindicato – horizonte de relação de longo prazo, pois há dependência mútua entre as três partes envolvidas – as partes são completamente interdependentes.

Balanço relativo do poder – Há um certo desequilíbrio de poder: a empresa e o sindicato têm mais poder do que os colaboradores, e isso pode influenciar negativamente para a parte mais fraca.

Análise quantitativa – Estudar e quantificar os indicadores de performance e os valores de bonificação a serem pagos.

Análise qualitativa – Necessidades das partes – a empresa precisa alcançar as metas projetadas para o próximo período, os trabalhadores têm a necessidade de receber por metas possíveis e o sindicato precisa que os colaboradores se sintam satisfeitos com o acordo, para continuar contanto com os seus serviços.

Planejamento tático

Simulação – preparação de diferentes cenários que atendam minimamente os objetivos das partes.

EXECUÇÃO

Na abertura é importante que as partes se mostrem interessadas em resolver os impasses criados.

Os representantes dos colaboradores apresentaram seus objetivos e os motivos que os levaram a recusar a proposta inicial e procurar o sindicato para representá-los. Eles alegaram que havia um desequilíbrio de poder entre a empresa e os colaboradores.

O sindicato apresentou seus objetivos e mencionou que visava buscar bons resultados para os funcionários, mas que sabia da importância da empresa continuar ativa e crescendo.

Na fase de exploração, todas as partes aproveitaram para esclarecer todas as dúvidas pertinentes à negociação.

Na apresentação, o representante da empresa deve mostrar os indicadores de performance (objetivos) e seus interesses em divulgar essas informações e valores de bonificação – os representantes da organização mencionaram que tais indicadores são importantes para que a saúde financeira da empresa seja mantida.

O encerramento é o momento em que a empresa deve buscar o melhor acordo possível. Na fase de planejamento foram pensados possíveis cenários de acordo para a organização. Nesses cenários há ótimos e bons acordos, porém também há cenários em que um acordo não será possível;

Depois dos acordos combinados, há uma fase de implementação e um período de controle e avaliação para que os colaboradores recebam sua bonificação, ou não.

Observação: Há muitas possibilidades de acordos no problema enfrentado por Juvenal, porém se ele seguir as etapas do processo apresentadas no conteúdo, aumentará suas possibilidades de sucesso.

Avançando na prática

As prestações atrasadas da casa de Maria do Carmo

Descrição da situação-problema

Maria do Carmo comprou sua tão sonhada casa há quatro anos. Pagou uma entrada à vista e financiou o restante a ser pago em 20 anos. O problema é que ela e seu marido estão desempregados e há quatro meses as prestações estão atrasadas.

Com receio de perder o imóvel, o casal decidiu ir ao banco para uma negociação, mas sabem que estão em desvantagem, porque o banco é muito mais “poderoso” do que eles. Eles já agendaram uma reunião com o gerente, mas não sabem exatamente o que fazer nesse encontro.

Seu desafio é auxiliar Maria do Carmo e seu marido a negociarem essa dívida.

Resolução da situação-problema

As etapas do processo de negociação apresentadas nessa seção podem ser eficazes em qualquer tipo de negociação. Assim, podemos recomendar os seguintes passos ao casal:

Planejar a visita ao banco – Analisar o contexto de um momento de crise, em que não está fácil encontrar empregos. Procurar informações sobre número de desempregados e projeções da economia (análise quantitativa). Lembrar que em quatro anos de acordo com o banco os problemas ocorreram nos últimos meses, exatamente quando o casal ficou desempregado. Em uma relação de desequilíbrio de poder o banco pode processar o casal, mas que a situação tende a piorar.

Planejar algumas opções de acordo, que deixe o casal “respirar” até as coisas se normalizarem: suspender o pagamento, não cobrar juros, refinanciar etc.

Pensar no que vai falar (apresentação), porque no momento da reunião (execução) uma sequência de argumentação já estará preparada.

No encerramento da reunião, quando o acordo estiver estabelecido, é importante que o acordo seja fechado, ou seja, um contrato ou minuta deve ser redigido e, de preferência, assinado pelas partes (talvez amanhã o gerente do banco não esteja trabalhando mesma agência ou banco).

Controlar de perto se o acordo está sendo cumprido e se o casal perceber que terá um novo problema, avisar com antecedência o banco, porque é importante transparência em um relacionamento que tem mais 16 anos pela frente.

Faça valer a pena

1. Sr. José Carlos é dono de uma loja que vende qualquer tipo de produto a preços populares no centro da cidade de São Paulo. Sua maior preocupação é abastecer as gôndolas da loja com produtos que devem ser vendidos em curto prazo. Os clientes entram na loja, pegam os produtos, pagam no caixa e saem. Sr. José não se preocupa em conhecer os clientes, porque sabe que eles estão de passagem e podem não mais voltar.

De acordo com o texto apresentado, o modelo de negócio da loja do Sr. José Carlos é:

- a) Transacional.
- b) Relacional.
- c) Bases de poder.
- d) Planejamento.
- e) Duradouro.

2. Carlos Augusto é comprador de uma grande empresa do setor de metalurgia. Ele precisa fechar um contrato de ano para fornecimento de aço e enviou as informações de volume para três fornecedores. Carlos já sabe o quanto pretende reduzir de custo com aço fechando um acordo de longo prazo e o fornecedor que chegar mais perto do valor desejado vencerá a concorrência.

De acordo com o texto, qual das variáveis de análise mais se aproxima da relação entre necessidades, interesses, objeto e objetivos?

- a) Necessidade específica.
- b) Necessidade geral.
- c) Objetivos.
- d) Interesses.
- e) Objeto.

3. Na fase de execução do processo de negociação, a apresentação é um momento extremamente importante para o resultado da negociação. É nele que as partes estão reunidas e com boas chances podem fechar acordos. No conteúdo apresentado, é ressaltada a importância de as partes envolvidas adequarem a linguagem, para que a negociação flua mais facilmente.

No planejamento de uma negociação sobre a compra de um barco, Jean percebeu que o comprador falou algumas vezes que achava a empresa e seus produtos brilhantes. De acordo com esse comentário Jean preparou uma apresentação com muitas fotos e cores, porque percebeu que o comprador é mais:

- a) Sinestésico.
- b) Auditivo.
- c) Falante.
- d) Visual.
- e) Emocional.

Seção 1.3

O tripé da comunicação

Diálogo aberto

Neste momento voltamos a acompanhar o trabalho de nosso personagem Juvenal, que recentemente foi promovido na empresa Roupa Nova e tem enfrentado desafios que não conhecia na época em que não era gestor. Justamente quando Juvenal assumiu essa posição de gestão, uma das áreas de embalagem da empresa estava sendo terceirizada. O processo já foi iniciado e há proponentes ao novo negócio visitando a empresa para conhecer mais sobre os processos e procedimentos.

Por mais que se tenha tomado cuidado com vazamentos da informação, a “radio peão” já tinha sido acionada e as pessoas comentam que muitos colaboradores serão dispensados de suas funções.

O processo de terceirização pode levar até seis meses para ser concluído, desde a escolha do novo parceiro, até o início da operação. Durante esse tempo, Juvenal, juntamente com o departamento de RH e Comunicação Interna, deverão desenvolver um plano de comunicação para apresentar aos colaboradores envolvidos.

Como acredita que deve ser essa comunicação? Quais canais devem ser usados? Intranet, banners, vídeos? Falar pessoalmente com os funcionários ou com representantes? Comunicar via sindicato?

Esses são os desafios que os gestores da empresa e você terão que responder ao longo de nossa jornada.

Não pode faltar

Olá, aluno. Estamos avançando bem! Agora analisaremos mais de perto a comunicação na negociação, sua importância e as formas de se comunicar. Preparado?

A importância da comunicação na negociação

É por intermédio da comunicação que transita a informação, a matéria-prima essencial do processo de negociação. Devido a

sua importância, a comunicação pode levar a grandes acordos ou grandes fracassos. Mas o que é comunicação mesmo?

Comunicação é uma palavra derivada do termo latim "*communicare*", que significa partilhar, participar algo, tornar comum. A comunicação humana então pode ser expressa através da compreensão, da colocação em comum, do compartilhamento de ideias, imagens ou experiências. Martino (2009) destaca os elementos que formam a comunicação:

1- Emissor, destinador ou remetente: quem emite a mensagem, essa mensagem pode ser comunicada por uma pessoa ou algum meio de comunicação, como um canal de TV, rádio, internet etc.

2- Receptor ou destinatário: quem recebe a mensagem, pode ser uma pessoa, o ouvinte de um rádio, espectador de uma palestra ou programa de televisão, membro de uma reunião, etc.

3- Mensagem: o conjunto das informações transmitidas.

4- Código: são os signos e combinações desses signos que formam a mensagem, que pode ser verbal ou não verbal. A comunicação só estará completa se o receptor da mensagem conseguir decodificar os signos, entender a mensagem e prover feedback.

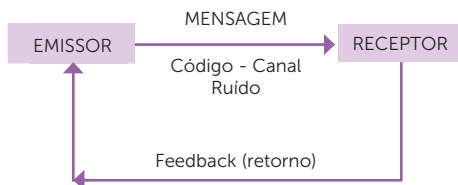
5- Canal de comunicação ou contato: o meio que transmite a mensagem, pode ser uma mídia, como jornal, revista, canal de TV, internet ou simplesmente a voz.

6- Contexto ou referente: contexto ou situação em que a mensagem é transmitida e recebida.

A Figura 1.6 mostra como esses elementos se inter-relacionam, destacando o elemento mais importante, que é a mensagem, e o caminho mais relevante, que é a mensagem sendo transmitida desde o emissor até o receptor. Veremos ao longo desse conteúdo que o essencial na comunicação é que o receptor entenda a mensagem, seja no contexto, canal ou código que necessitem ser utilizados.

Perceba que há um "caminho" de volta do receptor para o emissor chamado feedback. O feedback é determinante para que o receptor expresse o que captou da mensagem, pois a partir desse entendimento a mensagem pode ser refeita ou melhor "calibrada", quando necessário.

Figura 1.6 | Elementos da comunicação



Fonte: Adaptado de Martino (2009).

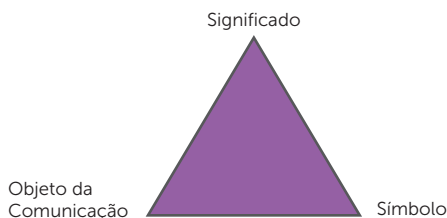


Assimile

Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar. Ela pode ser utilizada em nossa vida pessoal e/ou profissional toda vez que recebemos um retorno sobre um determinado assunto, ação ou comportamento. Quando um chefe diz ao subordinado seus pontos fortes e fracos, buscando seu desenvolvimento, está dando um feedback, o mesmo acontece com professor e aluno, pais e filhos, e entre amigos.

De acordo com Wanderley (1998), o triângulo linguístico, apresentado na Figura 1.7, mostra que sempre que nos comunicamos temos um objeto da comunicação. Este é o que queremos transmitir e que precisamos encontrar símbolos ou palavras que ajudem a expressar nossas ideias. Os símbolos ou palavras estão associados a significados.

Figura 1.7 | Triângulo linguístico



Fonte: Wanderley (1998).

De acordo com Wanderley (1998). O significado está na mente das pessoas, ou seja, a partir de suas influências externas, como país de origem, amigos, educação, crenças e valores, entre outras e sua personalidade, faixa etária, gênero etc., as pessoas interpretam as palavras de diferentes maneiras, por exemplo: a palavra imposto no Brasil é trocada por propina em Portugal.

Uma outra variável é que as palavras adquirem novos significados através das gerações. Azarar, que significa dar azar, má sorte, pode ter para os mais jovens o mesmo significado de paquerar ou arrumar namoro. Dependendo do receptor da mensagem, essa palavra pode ter diferentes significados.

A comunicação verbal

A comunicação verbal pode ser dividida de dois tipos. **Oral**, a mais comum, refere-se à emissão de palavras e sons que usamos para nos comunicar. Já a **escrita** é o registro de observações, pensamentos, interrogatórios, informações, instruções, sentimentos, receitas culinárias ou médicas etc.

Os canais da comunicação oral podem ser rádio, televisão, internet, telefone, vlog etc., em uma conversa de um para um ou um para vários (palestras, aulas, reuniões). As opções de canais de comunicação escrita compreendem carta, e-mail, revistas, jornais, panfletos, banners, blogs etc.



Refleta

Muitas vezes em uma discussão ou processo de negociação perde-se muito tempo tentando provar quem tem razão, e pode ser apenas uma questão de ponto de vista. Quando você está negociando prefere ter razão ou chegar a um acordo?

A comunicação não verbal

A linguagem do corpo é um reflexo externo do estado emocional da pessoa. Os gestos e movimentos podem ser valiosas fontes de informação sobre a emoção que a outra parte está sentindo ao longo da negociação. Por isso, é importante que o negociador estabeleça um clima emocional positivo com a outra pessoa, cumprimentando adequadamente, com cortesia e educação. Quando há incoerência entre a comunicação oral, expressões corporais e atos, as palavras podem perder credibilidade.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), por meio da leitura da linguagem corporal do interlocutor — expressões faciais, ritmo respiratório, gestos, movimentos da cabeça, transpiração, movimentos dos olhos, postura ou proximidade física —, o negociador

pode obter sinais sobre o grau de adesão a um argumento que está sendo exposto.

O corpo fala e, de maneira geral, na cultura ocidental, quando nosso interlocutor está receptivo, emite sinais. Sentar-se inclinado para a frente, sugerindo afinidade, apresentar tom de voz suave, balançar a cabeça positivamente, aumentar o contato visual e sorrir para encorajar são alguns deles. Porém, quando não está de acordo com o que está sendo apresentado, tende a girar o rosto em outra direção, reduz o contato visual com o emissor da comunicação, mostra-se disperso e impaciente.

Como vimos no conteúdo sobre o processo de planejamento de uma negociação, é importante que o negociador tenha se preparado para o encontro com a outra parte, porque gestos similares em culturas diferentes podem ter significados distintos. Por exemplo, em um local com baixas temperaturas, pode ser que a outra parte esteja cruzando os braços porque está com frio e não estar receptiva ou aberta à conversa. É necessário ter cuidados com os detalhes de comunicação regionais, pois podem causar julgamentos equivocados.

Comunicação, visão sistêmica e negociação

Indivíduos com habilidades de relacionamento são afáveis, empáticos, sociáveis e até encantadores, apresentando alto quociente de inteligência emocional (QE) relacionado com as inteligências intrapessoal e interpessoal. Goleman (1995) desenvolveu o conceito de inteligência emocional considerando três habilidades adaptativas: a expressão da emoção, a regulação da emoção em relação a si mesmo e aos outros e a utilização das emoções na solução de problemas. Pessoas com elevado QE escutam as críticas (feedbacks) e as utilizam para melhorar, valorizam a diversidade e são eficientes ao se comunicar, sempre buscando compreender o ponto de vista da outra parte. Ainda de acordo com o autor, o quociente de inteligência (QI) que está mais associado à velocidade de raciocínio também é importante no processo de negociação. Isso porque ele trata as questões com mais pragmatismo, objetividade e foco, não permitindo muitos devaneios ao longo de todo o processo. As pessoas precisam buscar desenvolver QE e QI para terem uma visão sistêmica do processo de negociação e serem mais eficazes.



Há algumas possibilidades de testes de QI e QE disponíveis na internet. O ideal é que esses testes sejam acompanhados por um profissional da área para o feedback e análise do resultado. De qualquer maneira, serve para que você tenha uma ideia de como funcionam.

TESTE de QI, Teste de QE e Teste Vocacional. **Daniel Rodrigues Filho**, jul. 2013. Disponível em: <http://danielrfilho.blogspot.ca/2013/07/teste-de-qi-quociente-de-inteligencia.html>. Acesso em: 5 out. 2017.

Há um ditado popular que diz que temos duas orelhas e uma boca para ouvirmos mais que falamos. Todo negociador deve coletar o máximo possível de informações, para que possa tomar as decisões corretas e fechar bons acordos. Por isso, coloca-se no lugar do outro. Pensar a partir de um prisma diferente levará o negociador a alinhar suas ações de forma sistêmica a alcançar o objetivo da negociação.

Para compreender a outra parte é preciso escutar, que segundo Burbridge e Burbridge (2012), é diferente de ouvir. Ouvir é um ato anatômico, mas superficial, mais ligado ao sentido da audição. Escutar significa entender por meio desse sentido, estar atento, sentir, perceber a outra parte. Quem está escutando não interrompe, não tenta explicar, defender-se ou fazer perguntas dirigidas: apenas escuta, sem prévios julgamentos ou análises.

A partir da compreensão das necessidades da outra parte, o negociador pode pensar em uma comunicação de qualidade e de forma sistêmica e abrangente, para que o receptor da mensagem compreenda claramente suas intenções e se sensibilize com seus argumentos. A comunicação eficaz é iniciada pela busca da concordância em torno das premissas, dos fatos e verdades aceitas pelas partes. É preciso tomar cuidado em não usar uma comunicação rebuscada com pessoas com baixo grau de instrução, por exemplo, pois a mensagem estará desalinhada com a realidade da outra parte, podendo dificultar um acordo.

Wanderley (1998) dá algumas sugestões sobre como tornar o processo de comunicação uma solução e não um problema:

- Fale com objetivo. Defina com clareza o propósito da sua comunicação.

- Considere que a efetividade da comunicação está na resposta que ela provoca e não na sua intenção. Se você quis elogiar uma pessoa e ela se sentiu ofendida, não importa qual era a sua intenção, você ofendeu a pessoa. Fique atento aos impactos da sua mensagem ao receptor.



Reflita

Já aconteceu com você de tentar elogiar alguém e a pessoa se sentir ofendida? Como, por exemplo, perguntar se uma mulher está grávida e ela responder meio constrangida que não.

- A comunicação se encerra, ou seja, encontra seu significado e é eficaz, quando o receptor a compreende perfeitamente. Portanto cabe ao emissor da comunicação a tarefa de se fazer entender.

- Antes de responder a uma comunicação, procure analisar se realmente entendeu seu significado. É preciso se colocar na posição do emissor da mensagem para entendê-la plenamente. Esse esforço de compreender a mensagem cria empatia, e o entendimento da comunicação se torna mais claro e prazeroso.

Durante a comunicação, procure usar todos os sentidos para compreender a comunicação. Ouça o que está sendo falado, mas também procure visualizar a postura de seu interlocutor, seus movimentos, o tipo de vocabulário.

A comunicação e o ambiente empresarial

Qualquer empresa, de qualquer segmento ou tamanho está inserida em um ambiente de relação com *stakeholders*.



Assimile

Stake: interesse, participação, risco.

Holder: aquele que possui.

É um grupo/pessoa que tem papel direto ou indireto na gestão e resultados de um projeto. Ex.: funcionários de uma empresa, proprietário, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou organizações que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

É importante que os responsáveis pela comunicação das empresas conheçam cada um de seus *stakeholders*, porque pode ser preciso uma comunicação personalizada para que os objetivos sejam atingidos.

No passado, a comunicação era em massa, ou seja, uma mesma comunicação era difundida em veículos de comunicação, principalmente televisão, com o objetivo de atender a todos os públicos. Com o aumento da concorrência e, principalmente, com a disseminação da internet e redes sociais, a comunicação deve ser direcionada para cada público. Mesmo os clientes fiéis de uma empresa podem estar esperando diferentes tipos de comunicação, por diferentes canais.

Os colaboradores internos também mudaram seu comportamento ao longo dos anos. Eles passaram a conhecer mais sobre seus deveres e direitos e exigem uma comunicação simples e transparente por parte das empresas. Vale ressaltar que tanto para clientes e outros atores externos, como para os colaboradores internos, deve acontecer a comunicação interativa. Isso quer dizer que a empresa deve comunicar e abrir canais para ouvir feedbacks.

Curvello (2012) afirma que a comunicação interna nas organizações ocorre por meio de quatro fluxos:

- Fluxo descendente: as informações são originadas nos altos escalões e transmitidas aos funcionários, por meio de informativos em quadros, jornais da empresa, intranet, reuniões etc. De acordo com o autor, ainda nos dias atuais é o fluxo de comunicação mais utilizado e costuma ser mais formal e burocrático.

- Fluxo ascendente: informações, sugestões, reclamações originadas pelos funcionários e encaminhadas à alta direção e/ou gestores.

- Fluxo horizontal ou lateral: trata-se da comunicação rotineira entre pares, colegas, departamentos, setores etc. Muitas vezes esse tipo de comunicação é informal e flui de forma rápida e prática.

- Fluxo transversal: permite a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes áreas, departamentos, setores e mesmo entre diferentes níveis hierárquicos. Cada vez mais empresas organizam estratégias de comunicação 360 graus, ou seja, todos podem fornecer feedbacks a todos, inclusive subordinados a seus chefes. Esse tipo

de comunicação deve ser muito bem organizado, para que não haja retaliações sobre feedbacks negativos, principalmente de gestores e chefes em relação a seus subordinados.

Uma forma eficiente de comunicação com os fornecedores é a gestão à vista. Normalmente são quadros dispostos em locais de fácil visualização, com informações importantes, como indicadores de performance (qualidade, absenteísmo, produtividades etc.), avisos sobre assistência médica ou eventos, como data da entrega da cesta básica, por exemplo. Um indicador bastante conhecido nas empresas é sobre o tempo sem acidentes de trabalho, como mostra a Figura 1.8.

Figura 1.8 | Quadro de acidente de trabalho



Fonte: elaborada pelo autor.

Integrando as ações de comunicação

As ações de comunicação devem ser bem planejadas, para que atinjam seus objetivos de maneira eficaz. Kotler e Keller (2006) afirmam que o primeiro passo para uma boa comunicação é a definição do público-alvo (que será o receptor da mensagem). Como vimos, uma empresa pode ter muitos *stakeholders* (partes interessadas) e para cada um desses públicos deve haver um tipo de comunicação. Os autores recomendam que, para que se tenha a resposta desejada, o processo de elaboração da comunicação deve resolver três problemas: o que dizer (estratégia da mensagem), como dizer (estratégia criativa) e a quem dizer (fonte da mensagem).

Estratégia da mensagem - Ao determinar a estratégia da mensagem os responsáveis devem pensar nos temas ou ideias que se conectem à outra parte. Nesse momento a compreensão sobre o perfil e necessidades da outra parte fazem toda a diferença, seja a comunicação a um cliente, fornecedor, colaborador (funcionário), órgão regulador (Anvisa, por exemplo) ou comunidade.



Em 2017 uma operação deflagrada pela Polícia Federal intitulada “Carne fraca” colocou sob investigação vários frigoríficos no Brasil, alegando que a carne comercializada no Brasil e no exterior era contaminada. Os produtores de carne tiveram que apresentar uma mensagem sobre a qualidade de seus produtos a diversos públicos: consumidores, distribuidores, fornecedores e comunidade.

Estratégia criativa - A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressada, assim como do conteúdo da mensagem em si. Kotler e Keller (2006) informam que uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente. As estratégias criativas definem como os profissionais de comunicação traduzem suas mensagens.

Fonte da mensagem - Muitas comunicações não utilizam fonte além da própria empresa e outras usam pessoas conhecidas ou desconhecidas. As mensagens provenientes de fontes atraentes ou famosas chamam mais atenção e são lembradas com mais facilidade, pois emprestam suas reputações a serviço da empresa.

Depois de planejar o que dizer, como dizer e a quem dizer, os responsáveis devem pensar quais serão os canais de comunicação que levarão a mensagem até o público-alvo. A seleção de canais eficientes tem se tornado uma tarefa cada vez mais difícil à medida que os canais de comunicação se mostram mais fragmentados. Os canais de comunicação podem ser pessoais e não pessoais, veja cada um deles:

Canais de comunicação pessoais - A comunicação ocorre diretamente entre duas pessoas ou mais, pode ser em uma reunião, uma palestra, entrevista por telefone, internet ou um “bate-papo” em uma cafeteria. Esses canais de comunicação têm a vantagem de possibilitarem feedbacks rápidos e diretos.

Canais de comunicação não pessoais - São comunicações direcionadas para mais de uma pessoa e incluem a mídia, promoções de vendas, eventos, relações públicas, sites, redes sociais etc. A vantagem desses canais é que atingem uma quantidade maior do público-alvo, enquanto a desvantagem se dá na dificuldade de se obter feedbacks sinceros.

A integração dos canais de comunicação pessoais e não pessoais pode ser muito benéfica para as empresas, porque eles possibilitam que a outra parte tenha acesso à instituição através das mídias ou redes sociais. Além disso, permitem que se aprofunde no relacionamento pessoal à medida que percebe afinidades com seus produtos ou serviços.



Reflita

Você acha que a forma que a empresa se comunica está por toda parte? Na logomarca, nos uniformes dos funcionários, na abordagem dos vendedores e representantes, nos motoristas e ajudantes do transporte, na fachada, no direcionamento do serviço telefônico, nos sites, redes sociais etc.?

Após planejar e aplicar a comunicação aos diferentes públicos, os responsáveis devem mensurar os resultados obtidos. Pode ser em atração de novos clientes, na retenção dos atuais, em aumento do conhecimento da marca, na simpatia sobre as ações da empresa etc. Cada organização, adota diferentes indicadores, o importante é que se meça a ação.



Assimile

Muitas empresas atualmente já adotam uma ferramenta de comunicação chamada endomarketing, que pode ser um instrumento que completa o esforço de Marketing de uma organização, mobilizando seu público interno no sentido de incentivar uma cultura de prestação de bons serviços. Também contribui para aflorar o senso de pertencimento dos colaboradores. Essa comunicação pode ser transmitida pessoalmente, em grupo, reuniões, em quadros afixados em pontos estratégicos, via internet, intranet ou mesmo redes sociais. Em algumas empresas o endomarketing é planejado e gerenciado pelo departamento de Recursos Humanos (RH), com suporte do pessoal de Marketing, mas o mais comum é que o Marketing lidere essa estratégia de comunicação.

Como mencionado ao longo do conteúdo, o tema comunicação é muito importante para negociadores e ter conhecimento de algumas técnicas e ferramentas pode ser o diferencial entre conseguir ou não o acordo projetado. Esperamos que tenha se interessado pelo assunto, pois há muito material e estudos que podem ajudar você a melhorar

cada vez mais sua comunicação e, conseqüentemente, a ser mais eficaz em suas negociações.

Agora vamos ajudar Juvenal a resolver seu problema com os comentários sobre o processo de terceirização na empresa Roupa Nova?

Sem medo de errar

A empresa Roupa Nova iniciou um processo de terceirização de um de seus processos de embalagem e, apesar de muito cuidado com as informações, o pessoal da operação já está falando sobre o caso. Os colaboradores comentam, inclusive, que todos serão demitidos após a terceirização. Juvenal, a equipe do RH e o pessoal que cuida das comunicações internas da empresa precisam traçar um plano de comunicação para não gerar um clima de pânico e/ou desmotivação.

Resolução:

Como vimos ao longo da seção, para que uma boa comunicação aconteça é importante que se conheçam as necessidades e os pontos de vista das outras partes. Com base nesse princípio, Juvenal e seus colegas (que passaremos a chamar de comitê) decidiram convocar alguns representantes da área operacional para ouvi-los sobre o assunto. Após uma longa reunião com dez representantes, eles descobriram que o maior temor de todos era o desemprego.

O comitê decidiu então incluir na negociação com os proponentes ao novo negócio que contratassem aqueles funcionários que quisessem permanecer. As empresas apresentariam suas propostas de salário e aqueles que concordassem poderiam permanecer empregados. Eles acreditaram que assim as pessoas preocupadas com o desemprego teriam uma nova oportunidade de continuar empregadas em uma área de atuação já conhecida.

Como os proponentes concordaram com os argumentos apresentados, foi preparada uma reunião para comunicar a decisão às pessoas da operação. Essa decisão foi tomada porque Juvenal e seus colegas acreditavam que a comunicação deveria ser verbal e pessoal, pois assim poderiam ouvir os feedbacks diretamente dos receptores da mensagem.

A decisão de oficializar o processo era arriscada, mas o comitê estava firme na proposta de que uma comunicação honesta, transparente e que atendesse à principal reivindicação dos operários surtiria efeito positivo.

Após alguns dias, o retorno foi positivo: algumas pessoas continuavam descrentes e desmotivadas, mas a maioria dos colaboradores estava entusiasmada em receber os benefícios (aviso prévio, FGTS, multa rescisória etc.) e ainda continuar empregada trabalhando com um processo já conhecido.

Avançando na prática

Supermercado Economia Boa e as datas de vencimento de seus produtos

Descrição da situação-problema

O Sr. Jorge André tem um supermercado há 15 anos e, nos últimos anos, encontrou uma fórmula que fez que seu negócio crescesse muito. Ele passou a comprar produtos próximos à data de vencimento e a vendê-los com preços promocionais. O empresário ganhava porque vendia rapidamente seus lotes com grandes volumes de produtos, enquanto as fábricas ou distribuidores ganhavam pois conseguiam colocar um produto próximo da data de vencimento no mercado. Os consumidores também eram beneficiados, já que podiam ter produtos de boa qualidade com bom preço.

Acontece que um iogurte comprado no mercado Economia Boa fez mal a uma criança. Quando o produto foi comprado, estava a uma semana do vencimento, porém a mãe não se atentou e deu para seu filho após 30 dias. Após o susto e muitas visitas dos órgãos reguladores, Sr. Jorge decidiu permanecer com a estratégia que o fez crescer no negócio, mas precisava preparar uma boa comunicação aos seus clientes.

Resolução da situação-problema

O pessoal de Marketing do supermercado partiu do princípio que era necessário ser muito transparente na comunicação aos seus clientes. O negócio de revender produtos próximo da data de vencimento não era ilegal e nem imoral, era uma oportunidade de negócio para o supermercado e benéfico para os consumidores.

Os profissionais de Marketing tomaram duas decisões:

1- Destacar a data de vencimento dos produtos nas gôndolas. Essa comunicação era importante para que não houvesse dúvidas por parte dos clientes.

2- Vincular nos jornais do bairro o modelo de negócio do supermercado: vender produtos de boa qualidade, com preços abaixo do mercado, mas que deveriam ser consumidos em períodos mais curtos.

Os princípios utilizados para a comunicação foram o de honestidade e transparência, considerados pela equipe essenciais para uma boa comunicação. Eles fizeram todo esse movimento porque conheciam seus consumidores e sabiam das suas necessidades.

Faça valer a pena

1. José Carlos era um profissional brilhante e rapidamente subiu na carreira, chegando a cargos de gestão. Ele estava acostumado a dar instruções aos seus subordinados sem ouvir o que eles pensavam ou mesmo haviam compreendido sobre determinada comunicação.

Se o receptor da mensagem não conseguiu entender o que foi comunicado, significa que a comunicação não foi eficaz. Uma boa opção para o emissor da mensagem saber se sua mensagem está atingindo seus objetivos é através de:

- a) Código.
- b) Canal de comunicação.
- c) Feedback.
- d) Comunicação verbal.
- e) Fluxo descendente.

2. A indústria de sabonetes Catinho decidiu comunicar aos seus clientes sobre o novo produto que desenvolveram. O produto deixa a pele muito mais macia e cheirosa e ainda tem um preço inferior aos praticados pelos principais concorrentes. Para essa comunicação, decidiram utilizar rádio, redes sociais e panfletos nos grandes supermercados.

Que tipo de comunicação a empresa decidiu utilizar?

- a) Fluxo descendente.
- b) Comunicação verbal.
- c) Feedback.
- d) Comunicação não verbal.
- e) Estratégia criativa.

3. A empresa de fraldas Bebê Lindo desenvolveu fraldas antialérgicas que prometem evitar qualquer tipo de assaduras. Eles já definiram o público-alvo que pretendem atingir, ou seja, eles já sabem a quem devem se comunicar. Agora eles precisam planejar o que comunicar, e como.

Quando eles pensam em o que comunicar estão planejando:

- a) Comunicação verbal.
- b) Comunicação não verbal.
- c) Comunicação pessoal.
- d) Estratégia da mensagem.
- e) Estratégia criativa.

Referências

- BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de Conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CURVELLO, João. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- KNUST, Marcelo et al. **Negociação e Gestão de Conflitos**. São Paulo: FGV, 2012.
- KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- MARTINO, L. **Teoria da Comunicação**: Ideias, conceitos e métodos. Rio de Janeiro: Cozes, 2009.
- RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly de Monteiro. **Gerenciamento de projetos na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- URY, William. **Supere o não**: negociando com pessoas difíceis. São Paulo: Best Seller, 2000.
- WANDERLEY, Jose Augusto. **Negociação Total**. São Paulo: Gente, 1998.

O negociador, a ética e o planejamento da negociação

Convite ao estudo

Olá, aluno. Estamos avançando na disciplina e, provavelmente, nesse momento você já percebeu a importância de saber negociar e fazer a gestão de conflitos, no ambiente corporativo, na vida pessoal, social ou profissional.

Nos próximos conteúdos, aprenderemos mais sobre as habilidades que um bom negociador deve desenvolver para alcançar bons resultados/acordos. Aliás, você descobrirá que é completamente possível desenvolver e aprimorar tais habilidades. Você também vai conhecer um pouco mais sobre a importância da ética na negociação e compreenderá que a médio e longo prazo a ética forma a reputação. Essa é a maneira que você será reconhecido no mercado: um profissional de boa ou má reputação. Há profissionais e acadêmicos que afirmam que a nossa reputação é o maior “ativo” que podemos ter, razão pela qual é tão importante preservá-la.

Como mencionado na unidade anterior, o planejamento das negociações é o momento mais importante de todo o processo de negociação. Por esse motivo, retomaremos o tema com mais detalhes para que você entenda que, quanto melhor for o planejamento de suas ações no momento da negociação, maiores serão as chances de êxito.

Para praticarmos o conteúdo, trabalhamos com o gerente de projetos Demétrio, que implementa o sistema ERP Integra em empresas de diferentes segmentos e portes. Suas atribuições e responsabilidades serão úteis para solucionarmos os problemas apresentados.

Você sabe quais habilidades são necessárias a bons negociadores? O que é e como funciona a ética nas negociações? Como planejar uma negociação?

Pois bem, no final deste material você estará mais preparado para enfrentar negociações mais complexas e alcançar excelentes resultados.

Pronto para o desafio? Então, mãos à obra.

Seção 2.1

Habilidades dos negociadores

Diálogo aberto

Olá, aluno. Neste momento voltamos ao problema enfrentado pelo gerente de projetos Demétrio, que trabalha há cinco anos na empresa Integra, responsável pela implementação de um sistema ERP do mesmo nome. ERP (*Enterprise Resource Planning*) é um sistema que integra todas as áreas/departamentos de uma organização, desde as de planejamento de materiais, compras, finanças, vendas, até as planejamento de produção, logística, expedição e controladoria.

Exatamente por envolver tantas áreas e pessoas, o trabalho da Demétrio é desafiador: ele precisa mapear as pessoas que influenciam e que são influenciadas pelas alterações que o ERP traz. Isso tudo antes, durante e depois de sua implantação. Após o mapeamento, ele precisa negociar com os gestores sobre a equipe que será formada e depois negociar as atribuições e o tempo necessário de empenho de cada membro.

Demétrio iniciará um projeto na prestadora de serviços de embalagens All Pack. Neste projeto ele precisa entender as necessidades das pessoas das diferentes áreas, negociar a formação da equipe que irá atuar e o seu tempo de dedicação. Para alcançar um bom resultado, ele terá que usar suas habilidades de negociador.

Você acha que é importante que o gerente do projeto conheça o perfil das pessoas envolvidas no projeto e suas características de negociação? Seus estados mentais, conhecimentos e habilidades? Suas expectativas, crenças e valores e necessidades? Ou você acredita que o gerente tem que ser duro e não precisa negociar muito com os membros da equipe?

O conteúdo a seguir lhe trará os diferentes pontos de vista sobre as habilidades dos negociadores, podendo auxiliá-lo nessas respostas e colaborar com o Demétrio em sua tarefa.

Bons estudos!

Avançando em nossa disciplina, iremos conhecer mais sobre quais habilidades são necessárias para que os negociadores consigam bons acordos. Começamos com uma boa notícia: as habilidades podem e devem ser desenvolvidas, não fazendo parte da genética das pessoas, que as tem ou não.

Nós veremos ao longo do conteúdo que o desenvolvimento de tais habilidades faz parte de um aprendizado, que melhora à medida que cada negociador aplica seus conhecimentos e adquire experiências sobre o que se deve ou fazer. Preparado para a nossa jornada?

As habilidades essenciais dos Negociadores

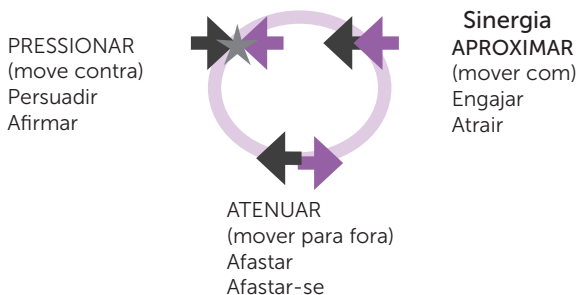
Knust et al. (2012) ressaltam que, para uma negociação seja bem-sucedida, é necessário que o negociador tenha capacidade de influenciar pessoas e/ou situações. Já Wanderley (1998) afirma que o poder de convencimento é fundamental para chegar a bons acordos. Esse autor destaca dois tipos de poder, o primeiro dos quais é decorrente de fatores externos. Como exemplo, temos um cargo na empresa, bons relacionamentos, bens materiais ou recursos financeiros. O segundo é poder pessoal ou poder interno, ou seja, algo mais inerente aos negociados, como educação, desenvolvimento próprio e características pessoais. Geralmente o poder interno ou pessoal leva as pessoas a conquistar e usarem corretamente o poder externo.

Segundo Wanderley (1998), o poder não deve ser considerado um fim em si mesmo, mas algo que, uma vez que tenhamos definido com propriedade nossos objetivos, nos permite alcançar estes objetivos e obter sinergia nas negociações.

A sinergia ocorre cada vez que as partes que estão negociando interagem de tal forma que provocam a soma ou mesmo a multiplicação de seus talentos e recursos. Por isso, cada vez mais é valorizada a negociação ganha-ganha, com base na qual as partes envolvidas multiplicam seus ganhos e geram sinergia. O contrário também pode ocorrer quando o relacionamento entre as partes subtrai ou divide seus talentos ou recurso, gerando a antissinergia, desgastando o relacionamento e tornando-o mais curto.

Na Figura 2.1, Knust et al. (2012) apresentam um modelo de aplicação para identificar estilos de negociadores que se baseia nas energias usadas nas relações interpessoais:

Figura 2.1 | Modelo de práticas situacionais de negociação



Fonte: Knust et al. (2012).

Este modelo focaliza os estilos e comportamentos de influência utilizados pelos negociadores em contextos práticos, considerando os impactos diretos dessa influência sobre a outra parte. Note que o quadrante “Aproximar” está em destaque, porque é o que gera sinergia entre as partes. A sinergia pode ser apenas um dos desfechos possíveis, mas sempre deve ser considerada como o melhor deles.

No passado, em que vivíamos um tempo de produção e comunicação em massa, com regimes militares conduzindo muitos países, os níveis hierárquicos verticais eram muito importantes. Nesse ambiente o poder externo se fazia prevalecer. Havia um dito popular que dizia “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Nos dias atuais, os relacionamentos horizontais prevalecem, ou seja, os países são mais democráticos, há liberdade de imprensa, diálogos entre pais e filhos, e os clientes são mais ouvidos pela empresa. Mesmo entre as organizações o que importa é que as informações e os materiais tenham um bom fluxo entre os diferentes departamentos, independentemente dos níveis hierárquicos. Nesse novo ambiente o poder externo se torna menos importante, e o poder interno ou pessoal pode ser um fator decisivo para conseguir boas negociações e, conseqüentemente, bons acordos.

Wanderley (1998) destaca a Figura 2.2 para apresentar os elementos que formam o poder pessoal:

Figura 2.2 | Elementos que formam o poder pessoal



Fonte: Wanderley (1998).

O estado mental positivo potencializa conhecimentos e habilidades. Com muita frequência nos deparamos com pessoas sem muitos conhecimentos e/ou habilidades que alcançam grandes resultados na vida pessoal, profissional e esportes, porque são capazes de manter estados mentais altamente positivos. É considerado elemento do poder pessoal porque é a chave para entender desempenhos espetaculares ou medíocres.



Exemplificando

A pesquisadora Judith Turner, da Universidade de Washington, estudou o efeito placebo durante quinze anos. Placebo é qualquer efeito positivo atribuído a uma pílula ou procedimento que não deriva diretamente da sua ação farmacológica ou das suas propriedades específicas. A pesquisadora concluiu que ele funcionou de forma positiva numa grande parcela de pacientes com dores de cabeça, de coluna, dores pós-operatórias, etc.

O conhecimento envolve não apenas o que se conhece, mas também a profundidade, a organização e a priorização do que se conhece. Ele deve associar-se à prática, ou seja, é essencial que o negociador consiga aplicar o conhecimento adquirido.



Refleta

Você acha que conhecimento sem prática é inútil? Prática sem conhecimento é cega? Nada é tão prático quanto uma boa teoria?

Habilidade significa saber fazer. Implica comportamento, ação. É por meio da ação que alcançamos os resultados almejados. As habilidades a serem desenvolvidas são aquelas que os negociadores bem-sucedidos possuem. Podem ser conseguidas por observação direta ou por intermédio de teoria (livros, treinamentos técnicos, graduação etc.).

Wanderley (1998) destaca três etapas para adquirir habilidades de negociação:

1. Consciência da necessidade: quando percebemos a necessidade de mudança e desejamos que realmente aconteça. Sem a consciência de que precisamos desenvolver constantemente novas habilidades, não há possibilidade de mudança.
2. Etapa da mudança: identificação e prática dos comportamentos envolvidos na nova habilidade, bem como o recebimento de informações sobre a maneira como este comportamento está se desenvolvendo e as correções necessárias para que se atinja o padrão desejado.
3. Etapa da sedimentação: a transformação do novo comportamento numa segunda natureza, ou seja, a incorporação das novas habilidades ao repertório comportamental.



Refleta

Você acredita que as etapas apresentadas funcionam para as mais diversas situações? Veja o caso de Ivan, que passou dos 40 anos e percebeu que estava com grande dificuldade para subir os lances de escada até o estacionamento de seu trabalho. Além disso, sua barriga estava cada vez maior, com risco de desenvolver doenças cardiovasculares. Ele então percebeu que devia mudar seus hábitos alimentares e de sedentarismo (Etapa 1). Procurou uma nutricionista e um *personal trainer* para ajudá-lo na mudança (Etapa 2). Depois de oito meses correu sua primeira meia maratona (21 km), pratica exercícios regularmente e não sente mais falta das frituras e *junk food* (Etapa 3).

Diferentes visões teóricas sobre as habilidades dos negociadores

Diferentes áreas da ciência, como psicologia, antropologia e etnologia, estudam os comportamentos das pessoas por diferentes

meios, para diferentes fins. As ciências aplicadas, como a Administração, Marketing, Engenharias, Direito, etc., usam tais estudos/pesquisas especificamente em suas disciplinas. Por exemplo, o Marketing se interessa pelo comportamento dos consumidores e pelo modo como eles reagem a uma comunicação ou uma ação de marketing; os advogados criminalistas precisam conhecer os diferentes comportamentos das pessoas que cometem crimes; na Administração é preciso conhecer o comportamento das pessoas diante de um determinado ambiente de trabalho e selecioná-las de acordo com as afinidades entre a cultura da empresa e seus objetivos.

Para qualquer que seja a finalidade, é certo que as pessoas moldam seus comportamentos a partir de influências externas (família e parentes, amigos, cultura, região, comunidades, etc.), que são absorvidas e interpretadas de acordo com a personalidade de cada um.

Burbridge e Burbridge (2012) descrevem a complexidade do sistema nervoso e o cérebro, bem como o estudo da neurociência. Para os autores o pensamento e o sentimento do negociador estão inter-relacionados e acontecem simultaneamente. São processados respectivamente pelo neocórtex (pensamento) e o sistema límbico (sentimentos) do cérebro. Acontece que, antes que esses dois elementos entrem em ação, há uma parte de nosso sistema que é mais rápido e efetivo: o tronco cerebral. Essa parte é responsável pelo controle daquelas partes de nosso corpo que não dependem nem do neocórtex nem do sistema límbico, sendo o que controla a respiração, os batimentos cardíacos, nossas reações automáticas e ameaças. Algumas de nossas reações mais agressivas e imediatas vêm de lá e não chegam a ser processadas pela parte pensante de nossa mente. Quando uma reação dessas acontece, só nos resta avaliar se foi uma atitude adequada ou não. Caso não seja, podemos pedir desculpas ou conviver com as consequências.



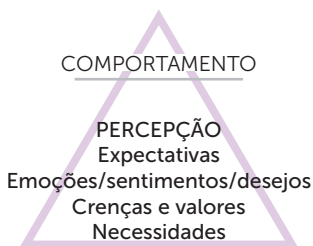
Exemplificando

Com o advento das redes sociais, é cada vez mais comum as pessoas famosas e/ou governantes responderem tempestivamente a um comentário e terem que vir a público pedir desculpas logo depois. Eles agiram de acordo com seu tronco cerebral.

O negociador precisa aprender a moldar suas respostas a certas emoções e gerenciar essas emoções por meio de um profundo e longo aprendizado. Quando dizem que um negociador é frio, totalmente impessoal e racional, pode ser apenas uma percepção de quem está de fora. Não significa que essa pessoa está isenta de emoções e sim que aprendeu a gerenciá-las ou, pelo menos, não deixa que elas transpareçam ao longo da negociação. Há negociadores capazes de permanecer em negociação durante mais de 12 horas, controlando o cansaço físico e o estresse mental, com o objetivo de alcançar o melhor acordo. Negociações em tribunais e votações dos poderes legislativos e judiciários, que duram mais de 16 horas, são bons exemplos.

Wanderley (1998) separa o comportamento das realidades internas dos negociadores e compara essas duas realidades a um iceberg, do qual a parte visível é o comportamento e a realidade interna e as emoções são as partes invisíveis, como mostra a Figura 2.3:

Figura 2.3 | Iceberg comportamental



Fonte: Wanderley (1998).

Percepção

As pessoas e os negociadores não se comportam de acordo com a realidade objetiva ou externa, mas sim de acordo com a realidade percebida. É certo que somos influenciados pelas variáveis externas, mas cada um de nós recebe essas influências de formas diferentes, maneiras de como interpretamos nossas realidades. Todos construímos um mapa mental a partir dessas interpretações e cada pessoa cria seu próprio mapa a partir de uma mesma realidade.



Pesquise mais

Há um filme intitulado *Ponto de Vista* (EUA) que mostra os diferentes pontos de vista sobre um mesmo atentado. É interessante ver como

um mesmo evento visto de diferentes locais pode levar a diferentes interpretações. Segue trailer do filme: <https://www.youtube.com/watch?v=mn50wEEIGH8>. Acesso em: 6 nov. 2017.

Em uma negociação, a percepção é um dos pontos mais relevantes, pois, mesmo que duas pessoas concordem a respeito de uma mesma realidade, elas poderão dar pesos e valores diferentes sobre essa realidade. Assim, em um acidente de automóvel, elas podem concordar com os fatos ocorridos, mas discordar sobre quem deve pagar pelos prejuízos. Alguns negociadores perdem boas oportunidades porque formam impressões negativas sobre a outra parte decorrentes de estereótipos e preconceitos. Por isso, os primeiros momentos da negociação devem ser tratados cuidadosamente.

Wanderley (1998) ressalta que a percepção das pessoas é influenciada pelos seguintes elementos:

Expectativas - nós costumamos ver aquilo que esperamos ver e não vemos aquilo que não esperamos ver.



Exemplificando

Foi realizado um teste na Universidade de Harvard com alunos de uma escola primária. Os estudantes foram selecionados aleatoriamente e agrupados na turma A e turma B. A professora das duas turmas, que não sabia do experimento, foi informada que a turma A era de alunos excelentes e a turma B de alunos medianos. Após algum tempo, os alunos se submeteram a um teste e a turma A foi significativamente melhor. Ou seja, a partir das expectativas da professora, os alunos da turma A foram mais incentivados dos que os alunos da turma B.

Emoções, sentimentos e desejos - o ser humano é cheio de sentimentos, desejos e emoções que compõem as relações humanas, e os sentimentos que temos pelas pessoas determinam a nossa compreensão de seus atos. Se gostamos de alguém, nossa propensão é só de ver os pontos positivos e negar ou justificar seus pontos negativos.

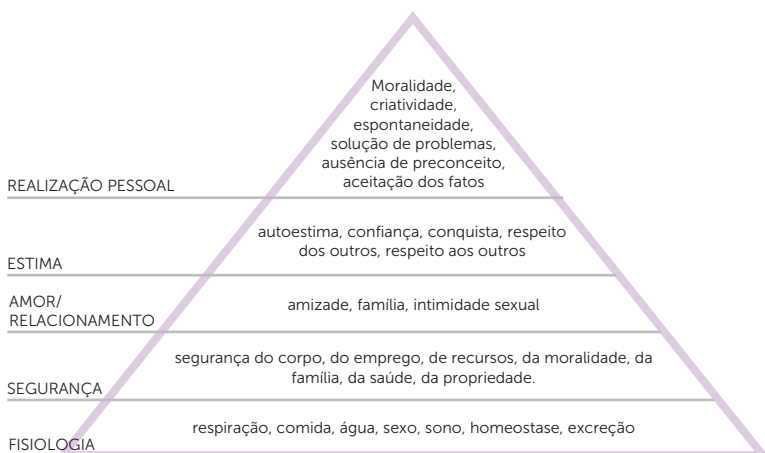


Já aconteceu de, apesar de todas evidências, você não reconhecer o erro de uma outra pessoa? Por exemplo, aquele político de quem você gosta foi acusado de corrupção algumas vezes e, apesar das provas, você acredita que é uma conspiração? O mesmo vale para um amigo próximo ou namorado(a).

Crenças e valores - crenças são generalizações que fazemos a respeito do mundo, de nós mesmos e das pessoas, do que é certo ou errado e de como as coisas devem funcionar. Nossas crenças são muito fortes e nem sempre temos consciência delas. Valores são as prioridades que damos às crenças e estão relacionados ao tempo que dedicamos efetivamente a eles e ao peso que assumem quando temos que decidir algo. Por exemplo, se uma pessoa diz que valoriza ajudar as pessoas e na realidade não o faz, isso significa que esse valor não é verdadeiro.

Necessidades - o ser humano é impulsionado ou motivado a agir para satisfazer suas necessidades. De acordo com Kotler e Keller (2006), tudo que fazemos ou dizemos é para satisfazer ou evitar privação de alguma de nossas necessidades. Assim, apresentam as necessidades humanas de Maslow (Figura 2.4), que mostram a priorização que damos a elas. À medida que atendemos uma necessidade, subimos a escala até o topo.

Figura 2.4 | Hierarquia de necessidades humanas de Maslow

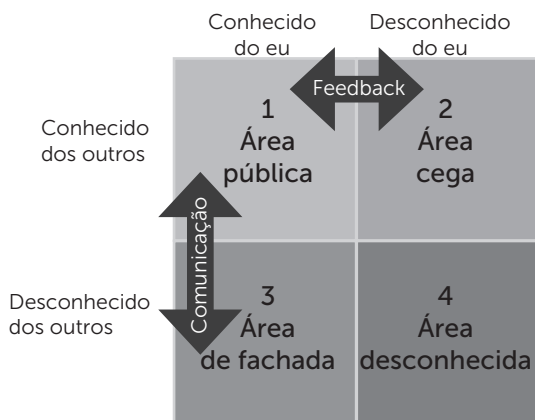


Fonte: Kotler e Keller (2006).

Aplicando os conceitos das habilidades dos negociadores

Os negociadores devem aprimorar suas habilidades de estudar e antever o ambiente de negociação, bem como controlar seu comportamento e emoções, com o objetivo de alcançar o melhor acordo possível. Knust et al. (2012) apresentam um modelo chamado Janela de Johari, que pode ser útil nesse sentido. A Janela de Johari é o acrônimo de seus criadores: Joseph Luft e Harrington Ingham, como mostra a Figura 2.5:

Figura 2.5 | Janela de Johari



Fonte: Knust et al. (2012).

Na matriz são combinados aspectos conhecidos/desconhecidos do eu e dos outros. Ali são destacadas quatro áreas que favorecem e dificultam o fluxo de informações:

- Área pública – relação de confiança (informação aberta);
- Área cega – os outros não fornecem informações para mim;
- Área de fachada - área oculta da qual eu não forneço informações para os outros;
- Área desconhecida - nem eu tenho a informação nem os outros a têm.

Nas relações recém-iniciadas, quando dois negociadores mantêm o primeiro contato, as áreas cegas e de fachada são relativamente grandes, o que leva as partes a fazerem suposições ou inferências. É preciso ter cuidado, pois as inferências podem distorcer os fatos e influir negativamente nos juízos de valor e, por conseguinte, nas decisões.

A área cega diminui com o aumento do feedback, e a área fechada diminui com o aumento da comunicação, por meio de revelações mútuas. Para que a área pública seja ampliada, há que se construir a confiança. Assim, à medida que as partes ampliam a comunicação e favorecem o feedback, a área pública é aumentada. Ela é fundamental para a condução de negociações positivas, nas quais o posicionamento estratégico de integração é requerido.

Rapport e empatia



Assimile

De acordo com Knust et al. (2012), *rapport* é a capacidade de estimular o outro a sentir que há uma sintonia entre ambos. Ao espelhar a comunicação verbal e não verbal, assemelhando sua postura, velocidade dos gestos, tom, volume e velocidade da voz, quantidade de contato visual, o negociador aumenta as chances de se estabelecer o *rapport*. Ele ajusta a sintonia emocional, harmoniza, facilita o diálogo, a cooperação e aproxima as partes.

Outra habilidade que deve ser desenvolvida é a empatia, a capacidade de perceber o sentimento e a disposição emocional do outro, que evidencia a tendência de se sentirem como se estivessem no lugar da outra parte. Essa é uma característica importante quando o produto da negociação depende tanto do nível de entendimento mútuo quanto da eficiência do processo cooperativo.

Exemplos de habilidades dos negociadores

Mariana Tuti foi contratada como representante comercial de uma indústria de produtos de limpeza e precisava mostrar serviço logo de início. Em sua região de atuação havia um hipermercado que não comprava os produtos de sua empresa, e ela decidiu visitá-los. Seus colegas e seu superior imediato na empresa disseram que não valia a pena a abordagem. O comprador daquele tipo de produto era intransigente e avesso a mudanças, razão pela qual comprava sempre os produtos da mesma marca (concorrente). Mariana estava no quadrante “Área cega” mas decidiu tentar.

Em seu primeiro contato com o comprador (após algumas tentativas), ela buscou o *rapport* e empatia. Procurou não falar muito de seus produtos, mas entender mais sobre a outra parte. Buscou conhecer

o ambiente, o tipo de sala, se comunicar em tom de voz semelhante e se colocar à disposição para solucionar algum eventual problema que o comprador pudesse ter em relação àquela linha de produtos.

Passados dois meses, para surpresa de Mariana Tuti, o comprador a procurou informando que ele tinha constantes problemas de entrega com um tipo de produto e que gostaria de comprar uma pequena parcela destes de sua empresa para teste. Assim começou a parceria que já dura 15 anos e que equivale ao faturamento de 25% da organização em que Mariana atua: com empatia e rapport.

Marcelo Arão é dono de uma Startup que criou um APP que ele considera revolucionário. Porém, para conseguir desenvolver e decolar com o negócio, ele precisa de investimento. Uma pessoa de seus contatos lhe falou sobre um investidor que poderia ajudar, mas que era muito ocupado e tinha um estilo mais conservador. A partir dessas informações, Marcelo preparou uma apresentação muito rápida e prática de seu produto e até comprou uma camisa — o que não fazia há anos.

No dia da apresentação/negociação, tudo correu muito bem. Em poucos minutos ele pôde mostrar os benefícios de seu produto e o retorno que o investidor poderia ter, conseguindo o aporte inicial. Ele considera que as informações prévias foram essenciais para o sucesso, porque sua roupa estava adequada para o evento e a rapidez da apresentação permitiu que o investidor fizesse muitas perguntas pertinentes, que foram respondidas com atenção e sinceridade.

Gostou do conteúdo? Vamos agora resolver o problema enfrentado pelo nosso gerente de projetos?

Sem medo de errar

Demétrio, que trabalha na empresa Integra, implementa o sistema ERP de mesmo nome e começará um projeto desde seu início na prestadora de serviços de embalagens All Pack. Neste projeto ele precisa entender as necessidades das pessoas das diferentes áreas, negociar a formação da equipe e o tempo de dedicação necessário. Para alcançar um bom resultado, ele terá que usar suas habilidades de negociador.

Resolução:

Como ele é experiente na gestão de projetos, especialmente os de implementação de ERP, Demétrio procurou não ouvir muito a opinião de

outras pessoas sobre os gestores e pessoas que fariam parte das equipes. Ele agendou reuniões com os membros dos diferentes departamentos e procurou entender suas necessidades e aflições em relação ao novo sistema. Assim, reduziu a possibilidade de criar estereótipos antecipados e preconceituosos sobre as outras partes. Durante as reuniões, procurou usar o tom de voz dos participantes e até empregou alguns jargões inerentes às áreas. Dessa maneira, proporcionou empatia e tornou o início do projeto menos complicado.

Os gestores ficaram satisfeitos com as explicações de Demétrio, mas gostaram, principalmente, de ele ter anotado todas as necessidades e dificuldades enfrentadas atualmente. Os gestores cederam seus subordinados e foram generosos com o tempo durante o qual eles poderão se dedicar ao projeto.

Um bom exemplo de habilidade de negociação.

Avançando na prática

Assembleia com os trabalhadores

Descrição da situação-problema

Ernesto, que é gestor de RH da indústria de ventiladores Bom Ar, tem enfrentado problemas em conseguir que a maioria dos 452 trabalhadores da empresa aceitem a alteração do plano de saúde. O estatuto da empresa rege que a maioria dos colaboradores deve aceitar a mudança de plano. Ernesto tem explicado que os benefícios são os mesmos, porém a negociação com a nova organização trará uma grande econômica para a empresa Bom Ar.

O tempo está se esgotando e não houve acordo. O Sr. Medeiros, assistente de Ernesto, pediu para tomar a frente da negociação, porque está na empresa há mais de 15 anos e conhece muitos funcionários formadores de opinião. Será que dessa vez dá certo? Será importante o conhecimento do Sr. Medeiros sobre como os colaboradores negociam? Será que vão pressionar para buscar seus pontos de vista ou buscarão sinergia no acordo? Conhecer suas crenças e valores e suas necessidades?

Pois bem, acompanhe a resolução da situação-problema e pense se poderia haver outras alternativas.

Resolução da situação-problema

Sr. Medeiros conversou pessoalmente com alguns representantes para entender o porquê da recusa em aceitar a proposta. A resposta que ouviu foi que o gerente tinha um linguajar muito difícil e, pela dificuldade de entendimento, eles preferiam não aceitar.

Sr. Medeiros perguntou a esses trabalhadores se ele podia entender o novo plano e explicá-lo pessoalmente. Com a resposta afirmativa, voltou ao seu chefe e pediu que ele lhe explicasse com detalhes o novo plano.

Medeiros então preparou uma nova apresentação, muito mais simples que a anterior, destacando os pontos mais importantes, explicados com a linguagem dos funcionários. Após a explicação de forma simples, apresentada por alguém que parecia um legítimo representante dos trabalhadores, a maioria levantou a mão em concordância.

A atuação do Sr. Medeiros foi importante pois, ao entender as necessidades das outras partes e se dedicar a atendê-las, gerou empatia e tornou a negociação mais fácil.

Faça valer a pena

1. José Eduardo foi promovido recentemente ao cargo de gerente comercial para atender o mercado de exportação de uma grande empresa. Logo de início ele teve que negociar com o representante de uma empresa do Leste Europeu. A organização europeia era conhecida de outras empresas brasileiras, que preferiram não fornecer informações (temendo a concorrência), porém não era conhecida por José Eduardo e seus pares (desconhecida do eu).

De acordo com a Janela de Johari, em qual área se encontra essa negociação para José Eduardo?

- a) Área pública.
- b) Área de fachada.
- c) Área cega.
- d) Área míope.
- e) Área desconhecida.

2. A empresa de logística SPDL entrega os jornais Folha de S. Paulo e Estado de S. Paulo, porque essas editoras dos jornais entendem que são concorrentes no conteúdo que escrevem e não em sua malha de distribuição. Dessa maneira elas multiplicam seus ganhos.

De acordo com o modelo de práticas situacionais de negociação, em qual situação o exemplo da empresa SPDL se enquadra?

- a) Pressionar.
- b) Persuadir.
- c) Atenuar.
- d) Aproximar.
- e) Afastar.

3. Carlos Augusto é comprador de matéria-prima de uma grande empresa há mais de 20 anos e, nesse tempo, desenvolveu a habilidade de permanecer frio mesmo nas circunstâncias mais críticas em uma negociação. Seus pares e colegas da empresa o elogiam pela frieza, mas, para sua esposa, em casa, ele confessava que muitas vezes ficava com medo ou ansioso durante algumas negociações.

Carlos Augusto aprendeu a se manter frio, e, de acordo com o iceberg comportamental, apenas um de seus elementos é visível, e os demais ficam "escondidos". Qual é esse elemento?

- a) Percepção.
- b) Expectativas.
- c) Crenças.
- d) Necessidades.
- e) Comportamento.

Seção 2.2

Ética nas negociações

Diálogo aberto

Olá, aluno! Vamos continuar acompanhando a jornada do nosso personagem Demétrio? Ele é gerente de projetos na empresa Integra, que implementa atualmente o sistema ERP Integra.

Dessa vez ele deparou com um problema de ética e precisou contar o que viu aos gestores da empresa ALLPACK. Vamos contar a história do começo...

A empresa ALLPACK sempre trabalhou com planilhas eletrônicas que não se "conversavam". Ou seja, cada departamento tinha suas próprias informações, que eram levadas à diretoria. Acontece que, durante o processo de implantação do sistema ERP, Demétrio descobriu que algumas informações eram deliberadamente alteradas visando mostrar um resultado melhor do que o real. A acuracidade dos estoques, apresentada nas reuniões mensais, também era falsa. Isso poderia, inclusive, causar problemas entre a empresa e a Receita Federal.

Demétrio contou o que encontrou aos gestores da empresa, pois tratava-se da sua visão pessoal sobre ética, bem como a reputação de empresa onde atua, a Integra, e da organização que contratou seus serviços, a ALLPACK.

Estes serão os seus desafios:

Após ter conhecimento sobre os fatos, o que você faria?

Quais seriam suas ações imediatas e quais seriam suas ações para evitar que tais fatos acontecessem novamente?

Fique tranquilo: no conteúdo a seguir conheceremos mais sobre ética, valores e princípios, estudos que irão auxiliá-lo nas decisões que devem ser tomadas

Preparado? Vamos lá?

Não pode faltar

Olá, aluno. O conteúdo discutido a seguir é muito importante e atual, porque está na pauta de assuntos relacionados aos negócios e aos relacionamentos sociais e pessoais. É claro que focaremos no mundo organizacional e empresarial, mas cabe uma reflexão sobre nossas atitudes e comportamentos em busca de um país melhor. Bons estudos!

Preocupações éticas

Em seu livro “Incansáveis”, Mauricio Benvenuti (2016) afirma que estamos vivendo um momento de mudanças profundas, passando de um comportamento e atitudes de ganância para o de generosidade e de competição para o de cooperação. No final da década de 1970 início dos anos 1980, havia um comercial de televisão que dizia que o brasileiro “gosta de levar vantagem em tudo”. E essa era realmente a postura de muitos brasileiros, desde a simulação para conseguir um pênalti inexistente no futebol, até esconder informações sobre defeitos em um automóvel ou casa à venda. O comportamento dos compradores e, se executivos das empresas não eram diferente: as negociações era uma relação de ganha/perde e fosse possível ganhar e o outro perder muito, seria melhor ainda.



Pesquise mais

Uma pesquisa recente apresentada pela rádio CBN mostra que 90% dos jovens brasileiros acham a sociedade brasileira pouco ou nada ética. Veja a matéria no link: <http://cbn.globoradio.globo.com/media/audio/96229/90-dos-jovens-acham-sociedade-brasileira-pouco-ou-.htm>. Acesso em: 5 fev. 2018

Com o passar do tempo, as novas gerações assumem uma postura diferente do passado. A preocupação com a sustentabilidade (economia dos recursos naturais) e a possibilidade de emitir a opinião — seja porque muitos países se tornaram mais democráticos, seja porque as tecnologias de comunicação, principalmente a Internet, possibilitam que tais opiniões, apelos, reclamações ganhem audiência e força —, têm mudado comportamentos, éticas e valores.

Políticos e dirigentes no mundo todo são descobertos em suas falcaturas, julgados e punidos. No Brasil, a Lava-Jato ganhou uma força nunca antes alcançada, prendendo, inclusive, senadores e políticos influentes. A Federação Internacional de Futebol e entidades olímpicas denunciam subornos e corrupção em todo o mundo, destituindo e prendendo figuras importantes no cenário mundial.



Refleta

Algum amigo, familiar (ou você mesmo) já não comprou um CD ou DVD pirata, mesmo sabendo que era antiético? Muitas pessoas investiram tempo e dinheiro criando o material original e alguém copiou para vender por um preço muito menor, correto?

Há uma nova ética emergindo, que torna o acesso aos produtos e serviços mais importante do que sua posse ou poder. O controle, exercido pelo estado ou chefes hierárquicos nas organizações, passa a ser menos importante, e a participação do povo e colaboradores nas empresas ganha espaço.

Mas o que é mesmo ética?



Assimile

De acordo com o dicionário Aurélio, ética é o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.

Para Knust et al. (2012), por definição, ética é um sistema de comportamentos em que as pessoas devem tratar as outras com justiça, agindo de uma forma que as pessoas considerem justas. O problema da ética é que as pessoas se tornam emotivas quando acham que os outros estão sendo injustos.

Alguns estudiosos afirmam que a ética influencia e é influenciada por: moral, capital social e valores. Por isso, vamos conhecer um pouco mais sobre cada um desses termos.

Moral

Segundo o dicionário Aurélio, é o conjunto de regras de conduta consideradas válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo e lugar, quer para grupo ou pessoa determinada. De acordo com Fukuyama (2000), já se tornou comum referir-se à ética e à moral indiscriminadamente, porém as pessoas preferem o termo ética, porque representa melhor os valores universais e reduz a conotação religiosa. Assim, costuma-se falar sobre ética empresarial ou organizacional, ética na política, ética no trabalho, sociedade, etc., referindo-se ao comportamento esperado das pessoas e instituições com base em valores universais.



Pesquise mais

As tecnologias de comunicação, principalmente a Internet e as redes sociais, possibilitam que as pessoas tenham muito mais acesso às informações do que num passado recente. Porém, essa democratização da informação também traz malefícios, como as *fake news* (notícias falsas). Estas são notícias divulgadas — por maldade ou não —, sem nenhum critério ou pesquisa sobre a veracidade. Elas são “consumidas” e divulgadas por pessoas que acreditam ou querem acreditar que são verdadeiras, porque lhes interessa.

Recentemente houve uma acusação de que as eleições do Estados Unidos foram muito influenciadas por *fake news*. No link seguinte você pode acompanhar um debate sobre o tema: <http://epoca.globo.com/politica/noticia/2017/10/fake-news-viraram-um-grande-negocio.html> (acesso em: 22 out. 2017).

Os seres humanos são, por natureza, criaturas sociais. Seus impulsos e instintos mais básicos os levam a criar regras morais que os unem em comunidades.

Capital Social

Capital social pode ser definido como um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles. Se os membros do grupo passarem a esperar que os outros vão se comportar de forma confiável e honesta, eles vão confiar uns nos outros. A confiança é como um lubrificante que torna mais eficiente o funcionamento de qualquer grupo organização.



A máfia caracteriza-se por um código interno de comportamento extremamente forte, e os mafiosos se consideram “homens de honra”, como ocorre com traficantes. Porém, essas normas não se aplicam fora de um pequeno círculo de mafiosos.

Em contraste, as normas que produzem capital social precisam incluir virtudes como honestidade, cumprimento das obrigações e reciprocidade. Todas as sociedades possuem algum capital social. As diferenças reais entre elas dizem respeito àquilo que pode ser chamado de “raio de confiança”. Ou seja, as normas cooperativas como honestidade e reciprocidade podem ser comuns a um número limitado de pessoas e não serem a outras na mesma sociedade. As famílias são fontes importantes de capital social em toda parte

Fukuyama (2000) afirma que a força dos laços familiares difere de uma sociedade para outra e também varia em relação a outros tipos de obrigações sociais. Em alguns casos parece haver uma espécie de relação inversa entre os laços de confiança e reciprocidade dentro e fora da família: quando um é muito fraco o outro lado tende a ser fraco. Na China e na América Latina as famílias são fortes e coesas, mas dificilmente confiam em estranhos, e os níveis de honestidade e cooperação na vida pública são muito mais baixos. Entre as consequências estão o nepotismo e a corrupção pública generalizada. Ainda segundo o autor, o que tornou a reforma protestante importante não foi tanto o fato de encorajar a honestidade, a reciprocidade e frugalidade entre os indivíduos, mas sim o fato de essas virtudes serem, pela primeira vez, praticadas amplamente fora da família.

De acordo com o autor, é perfeitamente possível formar grupos bem-sucedidos na ausência de capital social, usando-se uma variedade de mecanismos de coordenação formal como contratos, hierarquias, constituições, sistemas legais, etc. Mas as normas informais reduzem grandemente o que os economistas chamam de custos de transação, os custos de monitorar, contratar, julgar e forçar o cumprimento dos acordos formais.

O capital social tem benefícios que vão além da esfera econômica: ele é importante para a criação de uma sociedade civil saudável e para o domínio dos grupos e associações que estão entre a família e o Estado.

Valores

O estudo dos valores humanos tem interessado as mais diversas áreas do conhecimento. Na Antropologia, os valores são fundamentais na compreensão da cultura. Na Sociologia, os valores que fundamentam a sociedade e justificam as suas ações é tema recorrente. Os mais diversos estudiosos sobre o tema veem os valores como os critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos.

Schwartz (1992) identifica as principais características dos valores da seguinte forma:

1. Valores são crenças associadas ao afeto: quando os valores são ativados, eles se tornam inerentes aos sentimentos positivos e negativos. Para pessoas independentes, o valor "independência" aflora quando ele é ameaçado.
2. Valores se referem a objetivos desejados e motivam ações: pessoas que valorizam ordem social, justiça e benevolência são motivadas a buscarem esses objetivos.
3. Valores transcendem ações específicas e situações: pessoas que valorizam obediência e honestidade, por exemplo, usarão esses valores como base para suas ações e atitudes no trabalho, na escola, nos negócios, na política, com a família, amigos e mesmo com pessoas desconhecidas.
4. Valores servem como padrões ou critérios: eles guiam, selecionam e avaliam as ações das pessoas. Pessoas decidem o que é bom ou mau, justo e legítimo com base em seus valores, sem mesmo se darem conta disso, porque esses valores estão no subconsciente.
5. Valores são priorizados por ordem de importância: os valores das pessoas formam um sistema de prioridades. Há pessoas que têm como valores prioritários status e poder; outras, tradição e conformidade, e suas ações e atitudes se basearão, primeiramente, nesses valores, depois nos demais.

A ética nas negociações

Na perspectiva de Knust et al. (2012), a maioria dos gerentes experientes valoriza mais o comportamento ético, a integridade e as expectativas compartilhadas nas relações de longo prazo do que contratos altamente elaborados. O comportamento ético nas

organizações é um tema carregado de emoções. A percepção de falta de ética mexe e causa indignação.

Valores e organizações

De acordo com Tamayo e Porto (2005), ao se considerar a origem dos valores organizacionais, pode-se supor que a sua estrutura seja semelhante à dos valores pessoais, porque ambos valores são introduzidos por pessoas: o fundador e/ou dono da empresa, membros influentes ou o grupo dos trabalhadores, por exemplo. Essas pessoas possuem um sistema de valores pessoais que expressam as suas metas e definem o que é bom para si, para os outros grupos e para a sociedade. Portanto, é lógico pensar que, quando os indivíduos tentam estabelecer o que é bom para a organização, utilizem os mesmos princípios e as mesmas metas que orientam os valores das organizações e das pessoas.

Os valores da organização devem ser comunicados e conhecidos por clientes, fornecedores e colaboradores, visando aproximar ou afugentar quem pretende, de alguma maneira, fazer negócios com a tal organização. Esses valores devem ser praticados a partir das pessoas de maior poder na empresa, para que os demais colaboradores entendam, incorporem e também pratiquem tais valores.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012,) esses valores, condutas, comportamentos e atitudes formam a ética da empresa. Porém, não é tão simples a avaliação do ponto de vista ético. Segundo os autores, a própria ética se divide em ética de convicção (baseadas em valores) e ética de responsabilidade (baseada em análise de risco e no atingir determinados objetivos). Quem segue a ética de convicção são seus valores e princípios que determinam a atitude a tomar, mas, como estes nem sempre são universais, isso poderá ser interpretado de maneiras diferentes, de acordo com os valores de cada um. Quem segue a ética de responsabilidade abre um leque de opções, uma vez que cada decisão depende da avaliação do melhor resultado possível a se obter. A ética de responsabilidade costuma ser adotada por muitos políticos e muitos profissionais na área empresarial. Leva-se a decisão a ser tomada após análise de qual alternativa trará os melhores resultados para a maioria dos atingidos ou para a pessoa ou grupo que tem esse poder de decidir.

Já para Knust et al. (2012), o comportamento ético se destaca em duas dimensões: dimensão do que é intrinsecamente certo ou errado

— como a mentira, a chantagem e uso da coerção —, e a instrumental, de uso de diferentes táticas ou não durante o processo — como usar informações exclusivas do outro em seu próprio benefício.

Diferentes visões sobre a conduta ética nas negociações

Muitas questões éticas nas negociações são sobre revelar a verdade, o grau de honestidade, sinceridade e abertura que o negociador deve ter. A atenção é mais voltada ao que os negociadores dizem (e como dizem) do que ao que fazem, embora algumas vezes os negociadores possam agir de forma antiética.

Para Knust et al. (2012), alguns executivos se acham compelidos a praticar alguma forma de embuste em seus procedimentos com clientes, fornecedores, sindicatos, funcionários do governo ou até mesmo com seus pares. Eles realizam isso por meio de declarações incorretas, encobrimento de fatos pertinentes ou exagero, com o objetivo de persuadir os outros a concordar com eles. O negociador pode querer maximizar seus interesses escondendo preferências e mostrando o mínimo de suas posições, manipulando dados e informações. Por isso nem sempre são sinceros.

É importante ressaltar que o negociador está sujeito a permanente observação. Nos primeiros contatos, o que promove uma aceitação maior é o currículo, a experiência e as referências. Durante a execução da negociação e nas diversas rodadas em que se defrontam, os negociadores são medidos pela consistência e coerência de seus argumentos. Depois do acordo selado, também se espera que os compromissos combinados sejam cumpridos sem desgastes decorrentes de interpretações equivocadas ou pressões externas, o que fortalece a credibilidade e boa reputação.

De acordo com Knust et al. (2012), a confiança se desenvolve lentamente ao longo do tempo e se caracteriza como um compromisso emocional, baseado no respeito mútuo e no comportamento ético. No entanto, a confiança acaba quando o outro se sente enganado ou percebe que fatos foram deliberadamente manipulados, fraudados, ocultados ou que se utilizaram mentiras, blefes ou promessa que não poderão se cumprir. Em médio e longo prazos, os manipuladores e os manipulados conscientes tendem a comprometer sua integridade e boa reputação. Por isso é importante que qualquer negociador considere que a manipulação tem efeitos devastadores, podendo desgastar as relações entre os indivíduos, grupos e organizações.



A indústria de brinquedos Brincar é Bom terceirizou as atividades de embalagens de seus produtos. O contrato com a empresa ganhadora da concorrência, a empresa Embala Tudo, era de cinco anos, e as duas partes ficaram satisfeitas com o acordo.

Os problemas começaram quando a empresa contratada percebeu que os volumes prometidos de produção mensal não eram cumpridos sistematicamente, causando prejuízos nas receitas e nos retornos sobre os investimentos.

O pessoal da empresa Embala Tudo procurou por diversas vezes os responsáveis pelo acordo da contratante, que se negavam a atendê-los. Com o passar do tempo eles perceberam que os volumes informados e combinados de produção nunca tinham acontecido anteriormente e haviam sido manipulados em uma planilha eletrônica.

O contrato foi desfeito após muita briga, contando inclusive com a presença de advogados. A reputação da empresa contratante ficou marcada para próximos negócios.

Aplicabilidade da ética nas negociações empresariais

Knust et al. (2012) afirmam que a integridade é um atributo do negociador que tem caráter e é honesto com seus valores e princípios. Seus atos e comportamentos são capazes de projetar a ideia de que cumpre seus acordos, é coerente e valoriza suas credenciais. Nesse sentido a integridade diz respeito à capacidade de ganhar a confiança da outra parte. Segundo os autores há uma tendência entre especialistas de que o modelo de Harvard deve ser importante nos ambientes de negociação.

Esse modelo compreende que as negociações sejam baseadas em princípios e favoreçam um maior equilíbrio entre as partes negociadoras, especialmente em contextos de boa-fé. Assim, outros fundamentos devem ser considerados:

Pessoas - separar o problema das pessoas.

Interesses - concentrar-se nos interesses.

Opções - inventar opções de ganhos mútuos.

Critérios - utilizar critérios objetivos.

Os negociadores que utilizam essa abordagem devem se preparar para discutir e negociar os princípios antes da discussão do objeto de negociação. Sete elementos do modelo devem compor o planejamento dessa negociação: relacionamento, comunicação, compromisso, alternativas e Macna (veja quadro assimile abaixo), interesses e legitimidade, pela ótica de cada parte.



Assimile

Macna

Para desenvolver alternativas aos impasses ou defender posições dentro dos limites aceitáveis para um acordo (máximo ou mínimo), é preciso pensar em formas de proteção. Como planejar, a fim de evitar pagar mais por aquilo que se deseja, ou receber menos pelo que está oferecendo à outra parte, se comparado com outras alternativas? O negociador precisa pensar em um “plano B”.

Cabe ressaltar que, entre as críticas que se fazem ao método da negociação baseada em princípios está a fragilidade com que trata o processo quando o negociador é altruísta, que deseja e pratica a cooperação e interage com outros que não levam em conta princípios. O primeiro estaria imbuído de comportamentos ingênuos frente a interlocutores predadores, podendo ser facilmente manipulado pela dissimulação de intenções positivas.



Pesquise mais

Esperamos que tenha gostado do tema e ficado curioso para obter mais informações. Nos link abaixo, você verá a opinião de Leandro Karnal, um professor e historiador brasileiro sobre as questões éticas. Vale a pena assistir!

<https://www.youtube.com/watch?v=yIjE1IH2jss> (acesso em 15 de nov. 2017)

E assim terminamos mais uma seção. Esperamos que tenha gostado do tema e que você, aluno, entenda que valores, princípios e ética são os “ativos” mais importantes que temos no mundo dos negócios. Eles

podem abrir ou fechar portas permanentemente. Lembre-se: pessoas com boa reputação sempre serão pelo menos ouvidas, porque merecem ser ouvidas. Pessoas de má reputação não conseguem acesso a outras pessoas de boa reputação. Só conseguem aproximação de outras pessoas de má reputação, iniciando um ciclo vicioso difícil de ser “quebrado”.

Sem medo de errar

Voltemos agora ao nosso desafio. Vamos recordá-lo?

O gerente de projetos Demétrio precisou comunicar aos gestores da empresa ALLPACK que alguns colaboradores da empresa deliberadamente alteravam informações, com o objetivo de tornar os resultados melhores do que aconteciam na realidade.

Os seus desafios:

Após ter conhecimento sobre os fatos, o que você faria?

Quais seriam suas ações imediatas e quais seriam suas ações para evitar que tais fatos acontecessem novamente?

Resolução:

1. Desligar (despedir) os colaboradores que trabalhavam “maquiando” os números, para que os resultados parecessem melhores do que a realidade. Essa ação é necessária porque os profissionais são antiéticos e podem cometer outros deslizes/falcatruas em diversas situações. Também é necessário realizar isso porque tais atitudes não estão alinhadas com os valores e princípios da empresa.
2. Deixar bem claro aos colaboradores internos, fornecedores e clientes quais são os valores da empresa. Dessa maneira ninguém pode dizer que não conhecia os valores e princípios que regem a organização, e que atuaram por ignorância.
3. Implementar o sistema integrado, que evita que os dados sejam imputados e alterados com facilidade. Em um sistema integrado (ERP) as informações inseridas ou alteradas no sistema são visualizadas por diversas áreas e ficam registradas, ou seja, é mais difícil manipular dados.

Avançando na prática

Presentes de final de ano na empresa Atacarejo

Descrição da situação-problema

A empresa Atacarejo atua em todo o Brasil desde 1987. Nos últimos anos, vem passando por profundas reformulações com o objetivo de se expandir para fora do Brasil. Para atingir esse objetivo, o conselho administrativo da empresa foi renovado com a chegada de novos conselheiros, e a diretoria foi trocada por profissionais com currículo internacional.

Acontece que, no final do ano de 2016, um comprador quase foi despedido porque recebeu um kit para churrasco de um fornecedor e a diretoria teve conhecimento. O comprador permaneceu no emprego após intervenção de seu gestor, que explicou que aquela era uma prática na empresa e que eles não sabiam que a partir daquele ano era considerado um ato antiético.

O problema foi contornado, mas todos ficaram receosos sobre quais procedimentos e atitudes tomarem sobre as diferentes situações que ocorrem rotineiramente.

Esse é seu desafio. O que você faria para ajudar a eliminar esse dilema ético?

Resolução da situação-problema

- A nova diretoria deveria se reunir com o conselho, com o objetivo de definir quais são os valores e princípios que regem a empresa;

- Apresentar esses valores e princípios aos colaboradores internos, fornecedores e clientes. Assim todos terão conhecimento do que que é ético ou não, de acordo com os valores apresentados.

Faça valer a pena

1. Edna é uma mestranda do curso de Administração de Empresas e pretende escrever sobre ética em sua dissertação. Na primeira reunião com seu orientador ela disse que não sabia por onde começar, o que foi respondido de maneira rápida e simples: "Procure a definição sobre ética".

De acordo com o dicionário Aurélio, qual a definição sobre ética?

- a) É o conjunto de regras de conduta.
- b) Um conjunto de valores ou normas informais.
- c) É a reputação de uma empresa
- d) É a confiança que uma empresa adquire ao longo dos anos.
- e) É o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta.

2. Uma empresa americana deseja iniciar suas operações no Brasil e procura fornecedores com que possa ter acordos confiáveis e de integridade. Seus diretores procuram um modelo de negociação universal, que possa ser entendido e praticado por empresas de diferentes nacionalidades. Após uma longa pesquisa decidiram por utilizar o modelo de Harvard. Quais fundamentos apresenta tal modelo?

- a) Pessoas.
- b) Interesses e Pessoas.
- c) Interesses, Pessoas, Moral e Ética.
- d) Interesses, Pessoas, Opções e Critérios.
- e) Moral e Ética.

3. Os traficantes de drogas possuem códigos internos de comportamento extremamente fortes, que devem ser cumpridos por seus integrantes. Porém essas normas não se aplicam fora de um pequeno círculo de mafiosos. Que elemento refere-se ao conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles e que influencia e é influenciado pela ética?

- a) Moral.
- b) Valores.
- c) Capital social.
- d) Princípios.
- e) Reputação.

Seção 2.3

Planejando a negociação

Diálogo aberto

Olá, aluno. Você já está familiarizado com o nosso personagem Demétrio, mas não custa nada lembrarmos alguns detalhes, não é mesmo? Demétrio é responsável pela implantação de um sistema ERP na empresa ALLPACK, um projeto no qual ele precisa entender as necessidades das pessoas das diferentes áreas, negociando a formação da equipe que irá atuar e o tempo de dedicação. Para alcançar um bom resultado ele terá que usar suas habilidades de negociador.

Demétrio está acostumado a trabalhar em ambientes complexos e caóticos e por isso mesmo sabe que é necessário planejar a negociação. Além disso, ele entende que precisa ter diferentes abordagens e pontos de vista sobre o planejamento.

De acordo com o presidente e fundador da empresa ALLPACK, o pessoal da logística e operação é muito solícito, porém estão sempre "apagando incêndio". Já a equipe do comercial é divertida, embora desorganizada. E os colaboradores da contabilidade fiscal são metódicos e organizados, mas contra a implantação do sistema.

Pronto, esse é o contexto em que nosso gerente de projetos terá que planejar suas negociações, além de negociar com seus pares em sua própria empresa. Por onde você acredita que ele deve começar? Quais etapas ele deve seguir durante o planejamento? Quais informações são relevantes para que as negociações e objetivos do projeto sejam alcançados?

Preparado para o desafio? Não se preocupe. Após ler e discutir o conteúdo deste material você estará pronto para planejar um processo de negociação e, melhor ainda, obter sucesso em suas negociações.

Não pode faltar

Neste conteúdo iremos conhecer um pouco mais sobre essa etapa tão importante no processo de negociação, que é o **planejamento**. Como já mencionado anteriormente, quanto mais tempo puder ser

dedicado às atividades relacionadas a preparação e planejamento, maiores serão as possibilidades de sucesso da negociação.

A importância de planejar uma negociação

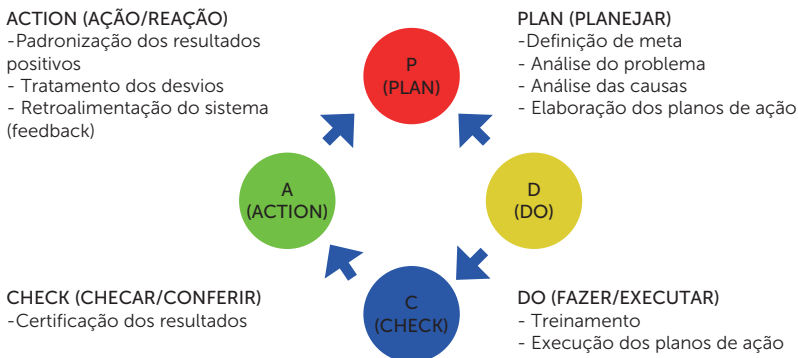
Primeiramente vamos ver o que o dicionário nos diz sobre planejamento?

De acordo com o dicionário Aurélio, **planejamento** significa o **ato ou efeito de planejar, criar um plano para otimizar o alcance de um determinado objetivo**. Esta palavra pode abranger diferentes áreas de nossa vida profissional e pessoal. Por exemplo, se pretendemos viajar para um país europeu por turismo, devemos planejar nossas férias, a agência de viagem que vai nos auxiliar, o roteiro que pretendemos seguir, os valores que iremos gastar na viagem etc.

Na vida profissional, o planejamento está relacionado com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. Se você é gestor de uma empresa e pretende reduzir os custos operacionais em 25% nos próximos 12 meses, por exemplo, precisa planejar e estruturar quais ações serão necessárias para se atingir tal objetivo.

A Figura 2.6 mostra uma ferramenta que é muito utilizada no planejamento e acompanhamento das ações que visam atingir um objetivo específico: o Ciclo PDCA.

Figura 2.6 | Ciclo PDCA



Fonte: Falconi (2012).

O Ciclo PDCA é iniciado com o planejamento das atividades/ações, definindo metas, após se ter conhecimento sobre o problema e suas principais causas. O “DO” refere-se à execução, ao colocar em prática o que foi planejado. O “CHECK” é o momento em que você irá analisar os resultados da execução para tornar padrões e rotineiros os bons resultados. Ou seja, vai repetir o que deu certo e entender os maus resultados, considerando como um aprendizado (ACTION). Como mostra a imagem, esse ciclo não tem fim e pode servir para tanto para processos de produção, inovação, administrativos e de negociação das empresas, como para o nosso dia a dia, como planejar uma dieta de emagrecimento ou um plano de estudos, por exemplo.

Neste conteúdo iremos nos deter um pouco mais na fase de planejamento e programação, ok? Mas antes vamos retomar alguns assuntos que já tratamos anteriormente.

Quando a negociação é necessária?

As pessoas discutem negócios diariamente e chegam a acordos sem negociar, ou seja, há uma discussão ou uma reunião em que as pessoas chegam a um acordo sem que qualquer uma das partes tenha precisado se mover. Elas chegaram a um acordo igualmente satisfatório e não negociaram.

A negociação ocorre quando uma ou mais partes têm pontos de vista ou objetivos diferentes sobre relacionamentos de questões políticas, comerciais ou pessoais, por exemplo. Em decorrência dessas diferenças, há um movimento para buscar acordos, e sem esse movimento de pelo menos uma das partes, não há negociação.

Por que estamos falando disso neste momento, ou seja, nesse momento do curso?

Porque o planejamento da negociação deve ter como objetivo induzir a outra parte (ou partes) a se deslocarem de suas posições iniciais e se direcionarem à nossa. Nessa fase deve-se pensar, inclusive, o que pode acontecer se existe a possibilidade de um acordo proveitoso, proveniente do processo, o quanto você está disposto a ceder e o quanto você precisa que a outra parte ceda. Cada indivíduo tende a reconhecer que suas prioridades podem ser muito diferentes daquelas da outras(s) parte(s).

Como já mencionado anteriormente, quanto melhor for o planejamento da negociação, maiores serão as chances de êxito. De acordo com Steele, Murphy e Russil (1991), há pesquisas nas

quais se mostra que o fator-chave que distingue os negociadores habilidosos dos apáticos consiste no modo pelo qual eles planejaram suas negociações. Para os autores, na primeira fase do processo de negociação é preciso distinguir os termos preparação e planejamento, como segue:

Preparação – está relacionada à pesquisa de problemas a serem negociados e pode incluir:

- Verificar a situação atual do mercado, por meio da pesquisa de relatórios, interação com especialistas internos e externos à empresa;
- Compreender de forma precisa quais são suas próprias exigências e de sua empresa ou da parte que está representando;
- Examinar a outra parte, que pode ser um fornecedor ou cliente, com o objetivo de descobrir quais são seus pontos altos e baixos, ou fortes e fracos;
- Decidir quais são seus objetivos e até que ponto você está disposto a ceder;

Planejamento - constitui a etapa em que você desenvolve a negociação e reflete a forma pela qual a reunião procederá. Você deve planejar a sua estratégia, quase do mesmo modo como um atleta planeja sua estratégia de corrida. Nesse momento algumas questões podem ser formuladas:

- De que forma iniciarei a negociação?
- Como a outra parte reagirá?
- De que modo vou estabelecer meu programa de trabalho?
- De que maneira posso impor condições, sem esfriar os ânimos durante a negociação?
- Se eu estiver negociando com uma equipe, que função cada membro da equipe desempenhará?
- De que forma responderei às questões difíceis e problemas que, provavelmente, a outra parte irá levantar?



Refleta

Se na fase de preparação e planejamento você descobre que a outra empresa costuma levar especialistas para a reunião de negociação, o que você faz? Estuda ainda mais sobre o tema da negociação ou também convida especialistas para estar de "igual para igual" com a outra parte?

As diferentes visões de planejamento de negociação

Acadêmicos e praticantes divergem sobre as etapas ou fases de um processo de negociação, mas são quase unânimes em dizer que, quanto mais tempo o negociador investe na fase de planejamento, maiores serão suas chances de êxito.

Para Martinelli (2002), o planejamento da negociação é uma das questões mais importantes para uma visão sistêmica e por isso tem sido bastante estudado ao longo dos anos. O autor reuniu algumas diferentes visões sobre planejamento de negociações, como segue:

Segundo o autor, Fisher e Ury lembram alguns elementos, que consideram essenciais:

- Separar as pessoas do problema (não envolvendo questões pessoais, que devem ser separadas da negociação);
- Concentrar-se nos interesses a serem buscados e não nas posições pessoais;
- Buscar encontrar o maior número de alternativas de solução;
- Encontrar critérios objetivos para a solução do problema;

Ainda segundo o autor, Acuff considera que o planejamento da negociação é composto de quatro passos básicos que, se não executados, impedirão os negociadores de ter uma preparação fundamental, o que os levará a abrir mão do poder de tomar decisões com boas informações. Os quatro passos básicos são:

- Identificar todas as questões envolvidas que possam surgir durante a negociação (de todos os envolvidos, inclusive você);
- Priorizar as questões que possam surgir;
- Estabelecer o alcance do acordo (algo entre a posição ideal de negociação e a posição de recuo);
- Desenvolver estratégias e táticas que auxiliem a alcançar os objetivos e que satisfaçam todas as partes envolvidas;

No planejamento é importante que o negociador adote uma postura de negociação "ganha-ganha", mantenha altas as expectativas, use linguagem compatível com a linguagem da outra parte. É também preciso que escute com atenção e faça quantas perguntas forem necessárias, construa sólidas relações interpessoais e tome cuidado com concessões desnecessárias. Ainda, que esteja alinhado com a cultura e ambiente de negociação do país anfitrião.

Martinelli (2002) cita os seis passos básicos a serem seguidos num processo de negociação, propostos por Matos. São eles:

- Abordagem;
- Argumentação;
- Superação de objeções;
- Acordo;
- Reforço;
- Reabordagem

Segundo Martinelli (2002), Mills mostra a grande importância da fase de planejamento, assim como da preparação para a negociação. Ele diz que um acordo deve ser composto de sete etapas, chamadas RESPECT:

- Preparar-se;
- Explorar as necessidades;
- Sinalizar a movimentação;
- Testar com propostas;
- Trocar concessões;
- Fechar o acordo;
- Amarrar as pontas soltas.

Ainda segundo o autor, Hodgson enfoca as restrições e influências de um processo de negociação, destacando cinco etapas fundamentais:

- Preparação;
- Discussão;
- Propostas;
- Barganha;
- Acordo.

A ideia não é detalharmos cada uma das observações dos autores, mas sim conhecermos a importância que todos ressaltam sobre a fase de planejamento.

Variáveis de um processo de negociação

De acordo com Wanderley (1998), o resultado de uma negociação não decorre apenas da atuação isolada dos negociadores: todos eles estão submetidos a uma rede de tensões e influências. Os negociadores

trabalham em um contexto de inter-relacionamentos e de forças das mais variadas espécies que constituem os cenários de uma negociação. Segundo o autor, três cenários devem ser considerados: o primeiro é aquele onde ocorre a negociação; o segundo é constituído por todos os personagens e fatores organizacionais que de alguma forma influenciam os atores do primeiro cenário; o terceiro, pelos fatores externos à organização, que podem ser de natureza econômica, financeira, jurídica, social e ecológicas. Em caso de negociações internacionais, a cultura do país ou região também deve ser considerada.

Steele, Murphy e Russil (1991) citam algumas variáveis mais subjetivas que podem influenciar um processo de negociação. Eles afirmam que, se uma negociação for realizada muito rapidamente, pelo menos uma parte estará propensa a se sentir insatisfeita. Se você comprar ou vender alguma coisa e não seguir algumas das etapas de uma negociação, você provavelmente se sentirá inseguro quanto a ter conseguido o melhor negócio possível. Ou terá dúvidas se se participou de uma negociação real.



Refleta

Suponha que você está procurando um carro para comprar e encontra o modelo que deseja anunciado por R\$ 25.000,00. Você examina o carro, do qual prontamente gosta, oferece R\$ 20.000,00 ao vendedor, que aceita de imediato, sem contestar. Como você se sente diante disso? Você naturalmente sentirá que realmente poderia ter comprado o carro por muito menos se sua oferta inicial fosse inferior.

Suponha que o mesmo carro fosse anunciado e que você tenha feito a mesma oferta, porém desta vez o vendedor não a aceitou. Após uma prolongada negociação, vocês fecham um acordo ao preço de R\$ 23.000,00. Como você se sente? Nessa nova circunstância, você percebe que se esforçou em favor de suas concessões e obteve o melhor preço do vendedor, ainda que pagando por preço maior comparado ao primeiro exemplo.

Segundo os autores, outra variável importante na negociação ocorre quando a outra parte não pretende ceder ou negociar. Ao se deparar com uma parte que se recusa a mudar de posição, a tendência é ceder, fazer diversas concessões, na convicção de que, se você se mantiver em movimento, fará com que outra parte se movimente também. Se você não tomar cuidado pode prosseguir na movimentação da

sua posição até que não tenha mais nada a ceder, para concretizar a negociação. Você pode estar diante de um negociador experiente que o está manipulando, ou simplesmente quer fazer negócio com você. Steele, Murphy e Russil (1991) recomendam que, no momento em que fizer a primeira concessão para a outra parte, insista em obter um retorno. Se nada acontecer, você não deve ceder novamente. Em vez disso, tente adiar a reunião ou mesmo desistir da negociação.

Como planejar uma negociação

A seguir apresentaremos alguns tópicos que podem ser importantes na fase de planejamento de uma negociação. É claro que, dependendo da negociação, alguns itens podem ser excluídos e outros podem ser incluídos. Mas, de acordo com Steele, Murphy e Russil (1991), seguindo essa receita há boas chances de êxito e de ocorrer um bom acordo no final da reunião. Os itens são os seguintes:

- 1- Como determinar seus objetivos;
- 2- Atribuição de um custo às concessões;
- 3- Percepções e pressupostos referentes às forças e deficiências;
- 4- Planejamento de cada fase da negociação;
- 5- Como os negociadores hábeis se preparam e planejam;
- 6- Pesquisa: fontes de informação.

Vamos ver cada um desses itens com mais detalhes?

1- Como determinar seus objetivos

Quando se fala em objetivos há uma frase conhecida que diz: “Se você não sabe para onde vai, você saberá se chegou?”. Isso significa que os objetivos devem ser mensuráveis. Se o objetivo da negociação é redução de preço, deve-se fixar um percentual de 8% de redução, por exemplo, pois assim você sabe que precisa alcançar pelo menos os 8%. Mais que isso pode ser considerado uma excelente negociação; e, menos que esse percentual, uma negociação ruim.



Exemplificando

Alguns processos de terceirização de operação, transporte e TI, por exemplo, incluem um termo SLA (**Service Level Agreement**) ou acordo de nível de serviço. O supermercado Azul decidiu terceirizar sua área de TI, e os

SLAs de performance da Internet (medida em megabits) e a capacidade de armazenamento (medida em bytes) estavam em ordem. Porém o tempo de resposta e conserto para um problema, que era de 24 horas, estava atrapalhando a negociação. Carlos Augusto, o comprador da empresa, preparou uma apresentação sobre a dinâmica da organização para mostrar que a solução do problema deveria ser de no máximo duas horas. O negociador da empresa de TI entendeu a situação e fechou o negócio.



Assimile

Os objetivos devem ser:

- Quantificáveis;
- Elevados porém atingíveis (factíveis);
- Apoiados por dados e pesquisas;
- Delimitados segundo uma amplitude, ou seja, não necessariamente um valor único, abrangendo as posições: ideal, realística e de recuo.

2- Atribuição de um custo às concessões

É preciso estar preparado para concessões e, na fase de planejamento, é importante que você avalie quanto lhe custarão essas concessões. Assim você irá conhecer bem o espaço intermediário entre a posição ideal de negociação e a posição de recuo.



Exemplificando

O vendedor do sabão em pó Tudo Branco tinha um preço objetivo a negociar com um grande varejista. Entretanto, com a promessa de um grande lote de compra, o vendedor concedeu um grande desconto e ficou feliz. Quando retornou à empresa e mostrou a negociação à sua área de custo, descobriu que sua negociação tinha gerado prejuízo.

Além das avaliações sobre custo, é também necessário que o negociador conheça outros parâmetros, como valores, questões legais ou emocionais, por exemplo.

3- Percepções e pressupostos referentes às forças e deficiências

Na fase de planejamento de uma negociação é possível descobrir quais seriam os pontos fracos e fortes de sua empresa em relação à outra parte. Com essas evidências, pode-se desenvolver estratégias para se buscar sucesso na negociação.



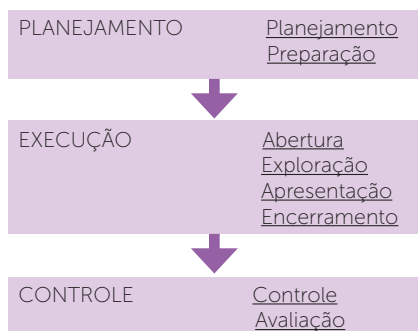
Exemplificando

Uma grande indústria de Minas Gerais abriu uma licitação para que fornecedores entregassem produtos em sua fábrica, contudo um dos requisitos era que a empresa estivesse a 200km de distância. Uma empresa do Paraná sabia que esse era seu ponto fraco e propôs montar um armazém a 100m da empresa. Tal esforço e conhecimento da deficiência gerou a possibilidade de acordo.

4- Planejamento de cada fase da negociação

Na fase do planejamento é importante pensar detalhadamente em cada etapa do processo de negociação. Quanto mais tempo for investido no planejamento, maiores serão as possibilidades de excelentes acordos, como mostra a Figura 2.7.

Figura 2.7 | Mostra as etapas de uma negociação



Fonte: adaptado de Burbridge e Burbridge (2012).

5- Como os negociadores hábeis se preparam e planejam

Negociadores eficientes consideram uma amplitude maior de variáveis potenciais, introduções e conclusões do que negociadores médios. Além disso, os negociadores eficientes consomem tempo adicional estudando áreas de interesse comum entre eles próprios e a outra parte, sobre as quais ocorra a possibilidade de se construir pontes, a fim de alcançar um acordo.

6- Pesquisa: fontes de informação

Negociadores eficientes buscam informações de fontes diferentes. Há muitas possibilidades de se conseguir informações na Internet, mas também é possível buscar informações com parceiros de negócios que já negociaram com a outra parte (colegas da própria empresa, sindicato, associações, revistas e jornais, etc). Quanto mais informações o negociador conseguir sobre a outra parte, mais preparado ele estará para criar sinergia com seu interlocutor e para responder possíveis questionamentos.

Matinelli (2002) destaca uma lista de conferência que pode ser utilizada no planejamento / preparação de uma negociação empresarial:

Sobre a outra parte:

Qual o estado civil; o que gosta de fazer fora do trabalho; jornada de trabalho; personalidade (extrovertido/introvertido, metuculoso, toma decisões rapidamente, etc.); tempo que trabalha na empresa; reputação como negociado, etc.

Sobre cultura:

Cumprimento dos horários; ritmo das negociações; importância da ética, valores e reputação; tamanho da equipe da outra parte; necessidade de formalizar agenda e pauta.

Sobre a organização:

Principais produtos e/ou serviços; situação financeira (atual e passada); tipo de estrutura (mais vertical ou horizontal); estilo dos gestores; problemas pontuais e crônicos; principais concorrentes, principais fornecedores.

Quando já ocorreram negociações anteriores, pode-se conseguir essas informações em banco de dados e/ou com os que fizeram parte da negociação. Ao tratar-se de uma primeira negociação com a outra parte, é possível buscar informações por outros meios (inclusive redes sociais) e/ou com colegas de outras empresas.



Pesquise mais

Ficou curioso e quer saber mais sobre planejamento de negociações? Assista ao vídeo seguinte, no qual o autor mostra de forma clara e simples a importância do planejamento: <https://www.youtube.com/watch?v=S6Kd9-zYFg>. Acesso em: 14 nov. 2017.

Neste conteúdo voltamos a explorar o tema de planejamento de negociações em razão de sua importância. O bom negociador reconhece essa necessidade e se esmera para cumprir essa etapa do processo de negociação da melhor maneira possível.

Agora vamos ajudar o Demétrio na sua tarefa de planejar o projeto e as negociações inerentes ao projeto?

Sem medo de errar

Vamos agora solucionar o problema do nosso personagem? Apenas para recapitular: Demétrio é o gerente de projetos da empresa Integra e irá implantar um sistema ERP na empresa ALLPACK. O sistema ERP integra todas as áreas de uma empresa e, por isso, Demétrio precisa planejar as etapas do projeto. Ainda, precisará planejar as etapas de negociação com as diferentes áreas, como tempo de dedicação ao projeto, flexibilidade em adaptar as atividades rotineiras ao sistema, trazer informações assertivas, etc.

Só para você perceber o tamanho do desafio, veja o comentário do presidente da empresa sobre algumas das áreas em questão:

“O pessoal da Logística e operação é muito solícito, porém estão sempre ‘apagando incêndio’. A equipe do comercial é divertida, embora desorganizada. Já os colaboradores da contabilidade fiscal são metódicos e organizados, entretanto são contra a implantação do sistema.”

Esse é o ambiente em que o planejamento da negociação deve ser realizado por nosso gerente de projetos. Vamos ajudá-lo?

Resolução do problema:

Demétrio já é experiente e segue sempre os mesmos passos para planejar a negociações com os membros de um projeto:

1- Cria objetivos claros e ousados para todos os membros do grupo de trabalho e para cada área, por exemplo:

- O projeto deve ser concluído em quatro meses. Para se alcançar esse objetivo é preciso a dedicação de cada membro do grupo de, pelo menos, 20 horas semanais;

2- Atribui custos às concessões. Ele sempre tem uma margem para negociar. Por exemplo, se não puder cumprir 20 horas em uma

semana, pode se fazer menos, contanto que na próxima semana se compense o déficit ou se trabalhe em regime de hora extra.

3- Com base no que o presidente da empresa comentou e com outras informações conseguidas antes do início do projeto, Demétrio organiza o grupo para que equilibrem suas forças e deficiências. Por exemplo, uma pessoa do comercial, que é desorganizada, trabalha com funcionários da contabilidade fiscal, que são mais metódicos. Assim a pessoa do comercial motiva e inspira a pessoa da contabilidade a continuar com o projeto e esta ajuda a organizar as atividades e cumprir as metas.

4- Demétrio planejou cada fase do projeto e da negociação com os membros do grupo, de forma que todos saibam o que fazer para obter um bom resultado final.

5- Como se trata de um projeto de quatro meses e Demétrio sabe que irá conviver com os membros do grupo durante esse período, ele buscou informações sobre cada um dos membros para buscar afinidade e/ou assuntos polêmicos que não devem ser tratados. Suas experiências anteriores mostram que a partir desse conhecimento muitos conflitos podem ser evitados e os resultados alcançados.

6- Desde que ficou sabendo que iria trabalhar na ALLPACK, Demétrio buscou informações sobre a empresa, seus fornecedores, clientes e colaboradores internos. Falou com colegas, com consultores/especialistas, pesquisou sobre os donos, a origem da empresa, prêmios conquistados, reclamações de clientes, etc. Ele sabia que essas informações serão preciosas ao longo de todo o projeto.

Avançando na prática

A grande venda de 10 caminhões

Descrição da situação-problema

Manuel Carlos é um vendedor experiente, mas está um pouco apreensivo sobre a venda de dez caminhões para uma empresa de transportes, por ser um grande negócio. O gerente de vendas da concessionária onde trabalha o indicou para a negociação por conhecer suas habilidades. Mané, como é conhecido, não conhece a empresa de transportes Entrega Rápida e precisa ser bastante convincente em sua negociação.

Seu desafio é planejar a negociação para o experiente vendedor. O objetivo é fazer com que ele feche o acordo.

Resolução da situação-problema

O melhor é que Mané se oriente por uma sequência de planejamento para que alcance o bom resultado, como segue:

1 - Ele deve determinar objetivos ousados, pois recebe um percentual sobre a venda de cada caminhão. O preço do modelo pretendido pela empresa Entrega Rápida é de R\$ 110.000,00 a unidade. Mané deve colocar como objetivo vender a esse preço, deixando para negociar o prazo de pagamento;

2 - Ao longo da negociação pode ser que o cliente queira reduzir o preço, e é preciso que Mané saiba qual é o valor mínimo que pode ser praticado, para não prejudicar sua empresa e sua comissão. O preço mínimo estipulado será de R\$ 105.000, sendo possível negociar o serviço pós-venda.

3 - A qualidade da marca do caminhão que Mané representa é reconhecidamente a melhor do mercado e esse é o ponto forte para sua negociação. Contudo, o preço é maior do que o dos concorrentes, se tornando um ponto fraco para sua empresa.

4 - É necessário que o vendedor planeje cada etapa da negociação, desde o planejamento, passando pela execução e controle do pós-venda (prazos de entrega, revisões, etc.). É importante que cada detalhe seja detalhadamente pensado.

5 - Mané deve estar bem preparado para a negociação, portanto deve conhecer muito bem a empresa Entrega Rápida: seus donos, fundadores, empregados, fornecedores, clientes, saúde financeira e, principalmente, os negociadores da empresa. Quanto mais afinidades ele conseguir encontrar em relação aos negociadores, maior a empatia gerada e oportunidade de fechar o negócio.

6- Para conseguir as informações sobre a empresa e seus colaboradores, Mané pode utilizar de diversos meios: revistas, jornais, mídia on-line, redes sociais, bancos, colegas de trabalho, outras empresas de transporte, sindicato dos transportes, etc. Nessa hora não se pode ter preguiça, pois quanto mais informações, melhor.

Faça valer a pena

1. Everton Gomes foi recentemente contratado como gestor de uma empresa e percebeu que os colaboradores não estão acostumados a planejar suas atividades e, muito menos, a acompanhar os resultados. Ele pensou em introduzir rapidamente uma ferramenta que possa auxiliar a todos no planejamento e acompanhamento dos resultados.

Que ferramenta Everton pode apresentar e implementar na empresa?

- a) Ciclo PDCA.
- b) Coleta de informações.
- c) Retroalimentação.
- d) Preparação.
- e) Atributos de negociação.

2. José Carlos começou a trabalhar como estagiário de uma grande indústria de calçados na área de compras e já se inscreveu em um curso on-line sobre negociações. Na primeira aula o professor apresentou as etapas do processo de negociação e disse que uma, em especial, é muito importante e pode levar o negociador ao sucesso ou fracasso.

Qual etapa do processo de negociação é a mais importante e merece um tempo extra investido por qualquer negociador?

- a) Execução.
- b) Abertura.
- c) Exploração.
- d) Controle.
- e) Planejamento.

3. Paulo Henrique é professor de negociação de uma grande universidade de Campinas e sempre citou uma frase a seus alunos: “Se você não sabe para onde vai, você saberá se chegou?”

Uma maneira de determinar para onde quer ir é buscar:

- a) Atribuir um custo às concessões.
- b) Objetivos para a negociação.
- c) Descobrir os pontos fracos da outra parte.
- d) Buscar negociação ganha-perde.
- e) Acompanhar o processo de negociação.

Referências

- BENVENUTTI, M. **Incansáveis**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2016.
- BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, M. **Gestão de Conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- Falconi, V. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima, Ed. INDG, 2012
- FUKUYAMA, F. **A Grande Ruptura**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- KNUST, M.; ARAÚJO, J. V.; ANDRADE, G. M.; CARVALHAL, E. R. **Negociação e Gestão de Conflitos**. São Paulo: FGV, 2012.
- KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- MARTINELLI, D. P. **Negociação Empresarial: Enfoque sistêmico e Visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992.
- STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSIL, R. **Negócio Fechado! A arte da negociação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- Tamayo, A.; Porto, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, Ed. Vozes, 2005.
- WANDERLEY, J. A. **Negociação Total**. São Paulo: Gente, 1998.

O conflito na negociação

Convite ao estudo

Olá, aluno! Já avançamos bem no curso, e no próximo conteúdo aprenderemos mais sobre conflitos, seus conceitos, origem e como administrá-los ou eliminá-los.

Na primeira seção, aprenderemos sobre a fundamentação de conflitos, seus conceitos, quando eles são funcionais e disfuncionais e o que são conflitos intrapessoais, interpessoais, departamentais e corporativos. Na segunda seção, veremos como os conflitos podem ter origem em problemas de comunicação e em interesses pessoais e distintos. Finalmente, na última seção, veremos que os conflitos podem ser construtivos, principalmente para as organizações, além de como administrar os custos de conflitos e o quanto é importante que o gestor tenha uma visão sistêmica sobre os conflitos e suas resoluções.

Os conflitos são muitos naturais em situações em que duas ou mais pessoas se relacionam, ou seja, eles podem acontecer em qualquer área de nossas vidas: pessoal, profissional e social, por exemplo.

Aprender a gerir e solucionar conflitos pode ser uma das habilidades mais importantes na vida de qualquer pessoa, principalmente para gestores que querem alcançar grandes performances de suas equipes.

Preparado para essa nova jornada? Com certeza, você será uma pessoa e um profissional mais completos!

Seção 3.1

Fundamentação de conflito

Diálogo aberto

O Banco Lucro para Todos (LPT) comprou o Banco Investimento do Povo (IP), e agora Demerval Correia, um experiente diretor do Banco LPT tem a importante tarefa de unir a operação dos dois bancos. O Banco LPT tem 300 agências em todo o Brasil, e o Banco IP, 180 agências. Diante disso, Demerval terá uma árdua tarefa para entender como funciona o Banco IP e como, aos poucos, incorporar a maneira do Banco LPT trabalhar.

Ele terá que unificar o sistema de informações das duas empresas e os procedimentos operacionais, e sabe que, nesse processo, terá que conhecer/reconhecer as boas práticas dos dois bancos e implementar aquela que for melhor, porém sabendo que a cultura do Banco LPT (comprador) deve prevalecer.

Logo nas primeiras reuniões, Demerval percebeu que haverá muitos conflitos a serem administrados, pois as pessoas do banco comprado acreditam que todos serão dispensados e estão com a autoestima em baixa, dificultando algumas ações que devem ser executadas, além de que algumas pessoas do banco comprador acreditam que são "superiores" aos seus pares do banco comprado e que poderão ditar as regras sem serem contestadas.

Esse é o ambiente que encontramos em nosso aprendizado e sua tarefa será auxiliar nosso personagem Demerval na busca pelo sucesso de seu empreendimento. Aprenderemos mais sobre conflitos e poderemos auxiliá-lo com certeza.

A primeira tarefa e o primeiro conflito enfrentado por Demerval foram quanto ao marketing da empresa. O gerente de marketing da empresa LPT (compradora) acredita que já nos primeiros momentos após o anúncio sobre a compra a marca LPT deve se sobrepor e a marca e logomarca IP precisa desaparecer, inclusive das agências. O gerente de marketing da empresa IP (comprada) acredita ser loucura sobrepor a marca tão rapidamente, porque o banco IP é bem conceituado entre seus clientes e tal mudança poderia

afugentar os mais antigos e alguns muito importantes. Sua tarefa será auxiliar Demerval a resolver esse conflito.

Qual método você acredita que Demerval deveria adotar? Usar seu poder? Usar o diálogo? Pedir ajudar externa?

Fique tranquilo, porque ao longo do conteúdo você conseguirá responder a essas questões com mais propriedade.

Não pode faltar

Olá, aluno! Já avançamos no curso e, agora, conheceremos um pouco mais sobre conflitos. Os conflitos são naturais e, algumas vezes, necessários, porque podem funcionar como uma mola propulsora que leva a mudanças. Muitas vezes, sem os conflitos, as coisas continuariam da mesma maneira, e as empresas, as pessoas e a humanidade não evoluiriam. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízos às empresas e aos profissionais que nelas trabalham. Ao longo deste conteúdo, aprenderemos mais sobre conflitos nas organizações e pessoais. Preparado? Bons estudos!

Conceito de conflito/Conflitos funcional e disfuncional

O conflito surge com uma opinião ou um ponto de vista divergente ou uma maneira diferente de interpretar algum acontecimento. Por isso, qualquer pessoa está sujeita ao conflito, desde a infância até a vida adulta.

Burbridge e Burbridge (2012) falam sobre conflitos funcionais ou produtivos e disfuncionais ou não produtivos/contraprodutivos.



Assimile

Conflitos funcionais ou produtivos são aqueles que provocam mudanças, criando um valor líquido positivo para a organização, para o gestor e para as pessoas que trabalham na organização.

Conflitos disfuncionais ou contraprodutivos são aqueles que destroem valor, impedem a colaboração e geram prejuízos significativos.

De acordo com Ury (2001), o conflito se origina da diferença de interesses, desejos e aspirações. Conforme o autor, é importante que essas diferenças sejam detectadas e resolvidas rapidamente, porque, caso contrário, elas podem gerar custos monetários e emocionais, podendo chegar à violência.



Exemplificando

Nos últimos anos, temos acompanhado uma crescente violência gerada por conflitos religiosos. Esses conflitos, principalmente no Oriente Médio, ocorrem há séculos e, como não são bem resolvidos, terminam em uma violência sem fim.

Conflitos intrapessoal e interpessoal

O conflito pode ser intrapessoal, ou seja, uma dúvida ou indecisão interna à pessoa, como ir/não ir, fazer/não fazer, falar/não falar, comprar/não comprar, vender/não vender, casar/não casar, sair do emprego ou não, etc. Também, pode ser interpessoal, como briga entre vizinhos, separação de casal, guerra, desentendimento entre aluno, entre professores e aluno, entre patrão e empregado, entre muitos outros.

Em casos mais extremos, os conflitos intrapessoais precisam ser acompanhados por um especialista, como psicólogo, psiquiatra, coach, etc., com o objetivo de entender os motivos dos conflitos internos e, de alguma maneira, minimiza-los.



Refleta

Você já teve alguma grande dúvida sobre o que fazer? Sobre escolher um emprego, um(a) namorado(a), uma oportunidade de viagem, uma escolha de carreira? E como você resolveu esse conflito? Contar para alguém foi uma boa escolha? Pode ter sido um amigo ou um especialista.

No contexto que estamos trabalhando, nos atentaremos aos conflitos interpessoais, porque estão ligados à vida corporativa, influenciando colegas de trabalho, gestores, fornecedores, clientes

e sindicatos, por exemplo. Esses conflitos podem trazer grandes prejuízos às empresas e torná-las um ambiente hostil para trabalhar.



Exemplificando

O jogador de futebol Gabriel, conhecido como Gabigol, foi comprado pelo time da Internazionale de Milão por R\$ 99,3 milhões, e por conflitos com o técnico (não aceitava a reserva do time, o tipo e horário de treinamento, etc.) tem sido constantemente emprestado a outros clubes, fazendo com que o time de Milão perca muito dinheiro.

Conflito departamental e conflito corporativo

O conflito em uma empresa pode ter origem a partir de um simples comentário sobre uma roupa que o(a) colega está usando ou sobre uma tarefa ou entrega que não foi cumprida no tempo ou na qualidade esperados pela outra parte. Burbridge e Burbridge (2012) classificam os conflitos entre membros da própria empresa como conflitos internos ou departamentais, e conflitos externos ou corporativo aqueles que extrapolam as fronteiras da organização.

Historicamente, há conflitos entre departamentos das empresas. A área de vendas ou comercial gostaria de que todos os produtos comercializados pela empresa estivessem no estoque aguardando a venda, porém o departamento de controladoria gostaria que nenhum produto estivesse no estoque, porque significa “dinheiro parado” na empresa. Os departamentos de Planejamento, Programação e Controle de Produção (PPCP) e de produção reclamam que o marketing não acerta a precisão da demanda e fica difícil entregar o produto correto, já o departamento de marketing diz que a produção só produz o que é bom para ela, e não para os clientes.

Uma grande parte do tempo dos gestores é consumido com a administração de conflitos, correndo o risco de gerar prejuízos se não investirem esse tempo. O gestor precisa estar atento aos conflitos funcionais ou produtivos, porque eles podem trazer mudanças positivas para a empresas, mas precisam estar atentos, especialmente, aos conflitos não produtivos ou disfuncionais, porque, de acordo com Burbridge e Burbridge (2012), eles geram bilhões de prejuízos às empresas brasileiras todos os anos.

Os autores classificam os conflitos não produtivos em três categorias:

1. Conflitos formais, cuja resolução, normalmente, envolve apoio de um profissional.
2. Conflitos informais, os quais, normalmente, podem ser resolvidos pelo gestor.
3. Conflitos que não precisam ser gerenciados.

A primeira categoria refere-se aos conflitos formais, cuja resolução, normalmente, envolve negociações estratégicas, litígio, arbitragem ou mediação empresarial. Com exceção da negociação, essa categoria implica o envolvimento de um terceiro neutro no processo. Esses conflitos são altamente relevantes e exigem a atenção do gestor.

A segunda categoria, ou nível, refere-se aos conflitos não formais, mas relevantes. Se o gestor não souber lidar com eles, poderão resultar em grandes prejuízos para a organização e para o gestor. Para esses conflitos existem algumas ferramentas disponíveis, desde políticas de empresa até o uso de *coaching* e capacidade de equipe em diálogo e mediação. É uma questão de saber como reconhecê-los e aplicar o remédio de melhor custo/benefício (veremos mais sobre o processo de *coaching* mais adiante).

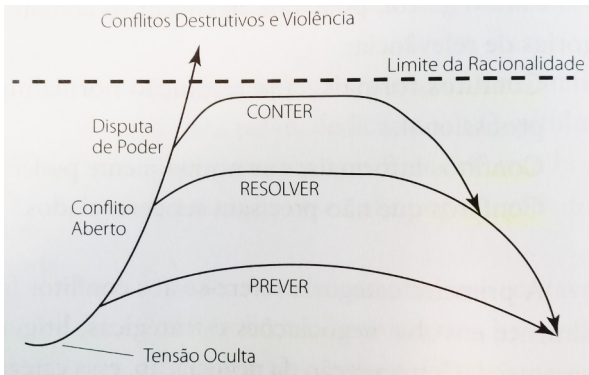
O terceiro nível refere-se aos conflitos do dia a dia que, em geral, se resolvem sozinhos, e que, para o gestor, não são relevantes por duas razões:

1. Caso seja um conflito entre pessoas que não impacta nos interesses da empresa, poderá ser considerado não relevante.
2. Caso seja um conflito do dia a dia e de pouco impacto, podendo ser resolvido pelas próprias pessoas, também deverá ser considerado não relevante.

A maioria dos conflitos é irrelevante e se resolve sozinho, sem o envolvimento e, muitas vezes, sem o conhecimento do gestor. O cuidado que se deve tomar é quando um mesmo conflito, mesmo sem relevância, ocorre repetitivamente, por isso o gestor deve sempre buscar feedbacks das pessoas ao seu redor, para prevenir que pequenos conflitos se tornem incontrolláveis no futuro.

Ury (2001) apresenta uma imagem (Figura 3.1) que mostra a evolução que pode ocorrer desde uma tensão oculta entre duas ou mais partes até um conflito destrutivo e violento, passando do limite da racionalidade.

Figura 3.1 | Mudando conflitos antes da agravação



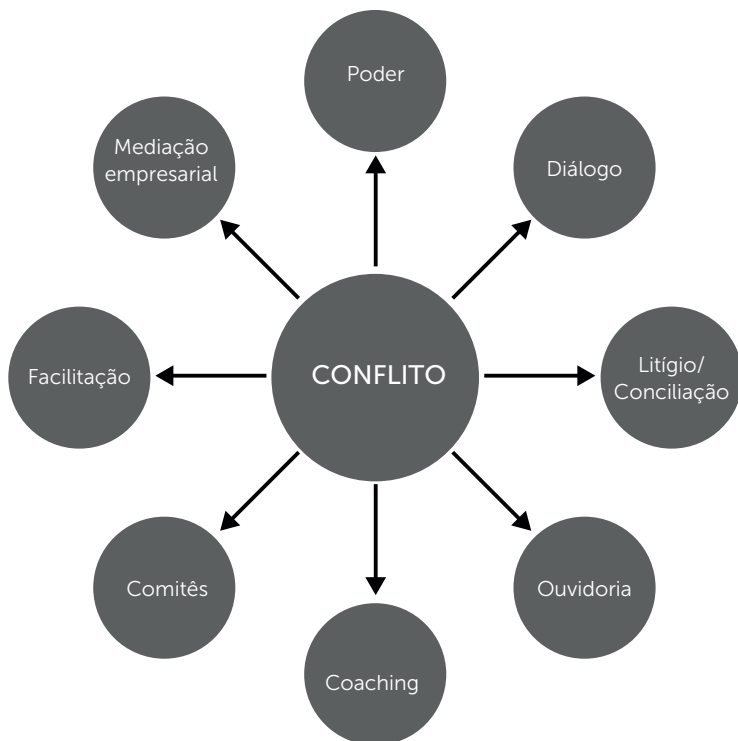
Fonte: Ury (2000).

Como mostra a figura, a repetição de pequenos eventos, preconceitos ou relações mal desenvolvidas faz com que a tensão cresça e se transforme em conflitos abertos. Mesmo o conflito aberto pode ser tratado de diversas maneiras antes que se torne uma disputa de poder. Nos conflitos abertos internos, o gestor pode negociar ou solicitar o auxílio de um terceiro neutro, preparado para, na forma de facilitador, coach ou mediador, ou até contar com o próprio gestor, agindo como mediador. Para conflitos externos existem a mediação judicial e privada, a arbitragem e a própria negociação.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), há, ainda, o nível de conflito que vai além de um embate aberto e se torna uma disputa de poder. Nesse caso, o foco do gestor de conflitos não é mais resolver o conflito, mas conter os danos e trazer a disputa de volta a um nível em que os meios alternativos possam ter êxito. O objetivo deve ser de evitar que o conflito passe dos limites da racionalidade, chegando a um ponto em que as partes estão focadas somente em ganhar uma da outra ou até mesmo prejudicar ou causar danos irreversíveis.

Nesse ponto, torna-se praticamente impossível para as partes resolverem o conflito sozinhas, pois deixaram de pensar racionalmente. É necessário que um terceiro neutro ajude as partes envolvidas a enxergarem as consequências de seus atos e a criarem espaço e tempo necessários para reflexão. A Figura 3.2 mostra as principais ferramentas de gestão de conflitos.

Figura 3.2 | Ferramentas de gestão de conflitos



Fonte: Burbridge e Burbridge (2012).

Vamos ver mais de perto cada uma dessas ferramentas?

Diálogo

O diálogo efetivo é a primeira e mais importante ferramenta a ser aplicada na resolução de um conflito. Se você possuir essa habilidade, provavelmente, precisará usar muito pouco as demais ferramentas apresentadas a seguir. Na prática, o diálogo é a habilidade central de diversas capacidades que determinam as habilidades de um verdadeiro líder e/ou gestor.

Para Burbridge e Burbridge (2012), é importante que o líder e/ou gestor aprenda a ouvir atentamente todos à sua volta, faça perguntas poderosas e imparciais, para que possa fornecer feedbacks construtivos e assertivos sobre um determinado problema ou conflito. Segundo os autores, a habilidade do diálogo pode

ser desenvolvida e aprimorada com o tempo, trazendo grandes benefícios ao gestor e às equipes à sua volta.

Poder

De todas as alternativas de gerenciar conflitos, a única natural é o uso do poder. O gestor não precisa de nenhum treinamento para isso, o poder é utilizado naturalmente pelo gestor.

Os principais momentos nos quais o poder pode ser utilizado são:

1. Os valores e os relacionamentos envolvidos não são significativos, mas o gestor deve ter cuidado com suposições erradas e com o seu próprio ego.
2. Os objetivos justificam os meios – nesse caso, o gestor deve estar preparado para pagar o preço, pois a utilização do poder pode lhe custar algo em termos da sua reputação ou da colaboração de outros no futuro.
3. Não há tempo hábil para usar outra abordagem.
4. Há em jogo valores éticos ou políticos fundamentais da empresa.

Litígio e conciliação

O litígio ocorre quando todas as outras formas de resolução de conflitos não surtiram efeito e o caminho de conciliação ou mediação judicial foi a única/última alternativa. Na maioria das vezes, o litígio é caro, demorado e alguém sai perdendo. Com a ajuda da tecnologia, a resolução de ações judiciais tem se tornado mais rápida, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido, por isso o recomendado é que sempre se faça uso de todas as demais ferramentas de resolução de conflitos antes que uma das partes (ou ambas) entre em um processo judicial.

Ouvidoria

A origem da ouvidoria é atribuída à figura do ombudsman, criado pelo Departamento da Suécia, em 1809, para ser um canal de comunicação entre o cidadão comum e o rei, o responsável como executivo máximo de governo. A intenção era criar um mecanismo pelo qual as reclamações de homens comuns pudessem chegar aos ouvidos do rei, assegurando, assim, que

não seriam bloqueadas pelos membros da corte e pudessem ser tratadas sem filtros ou censuras.

A partir da década de 1970, o ombudsman passou a ser bastante utilizado em todo o mundo, e no Brasil, especialmente em alguns setores, como: bancário, hospitalar e mídias impressas. É uma janela, com o mínimo de filtros, pela qual o cliente/usuário ou os próprios funcionários de uma empresa podem fazer críticas e reclamações chegarem aos níveis mais altos da estrutura. Em muitas organizações, os termos ouvidoria e ombudsman são utilizados como sinônimos; em outras, ouvidoria é utilizada para tratar assuntos internos à organização, e ombudsman, para tratar assuntos externos (clientes, fornecedores, comunidades, etc.).

Usada corretamente, a ouvidoria pode ser um instrumento poderoso para identificar e corrigir problemas externos e internos mal resolvidos, podendo, assim, contribuir para os resultados da empresa. É de grande interesse para os acionistas e para aqueles que preservam a imagem da instituição.



Assimile

Algumas pessoas e até empresas confundem ouvidoria com o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), porém este deve solucionar 95% dos problemas, e apenas os problemas/conflitos mais difíceis devem chegar até a ouvidoria. O SAC deve funcionar como uma primeira linha de soluções de problemas operacionais e corriqueiros.

Coaching

O coaching individual ou de pequenos grupos trabalha no desenvolvimento de habilidades profissionais das pessoas. Muitos executivos contratam serviços de coach quando estão passando por uma época de mudanças, e as empresas contratam coaches para ajudar os seus executivos nos momentos de transformação. Os papéis no processo de desenvolvimento são:

- Assistir indivíduos na identificação de suas metas.
- Ajudar as pessoas a identificar os passos necessários para alcançar suas metas.

- Criar e discutir diversas perspectivas relevantes para que o coach pondere.
- Acompanhar o progresso do coach em realizar os passos em direção aos seus objetivos.
- Assistir pessoas na identificação e eliminação de possíveis barreiras para alcançar suas metas.



Pesquise mais

No link a seguir, você pode ver uma especialista em coaching falando sobre resolução de conflitos. Há diferentes abordagens mesmo entre esses profissionais, mas todas buscando tratar do conflito de uma maneira que todos ganhem.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=s8So4SVPHP0>.
Acesso em: 25 fev. 2018.

O coach pode ser muito útil no processo de resolução de conflitos, mas, devido ao seu alto custo, é mais indicado quando existe um problema de comportamento de alguém que está ultrapassando os limites da tolerância e causando danos à empresa, além dos casos em que o gestor julgar que o coaching poderá resultar em uma redução desses danos, quando o custo desses danos for maior do que o custo do coaching.

Comitês

Algumas vezes, o conflito é gerado nas empresas por pessoas de diferentes áreas, por isso é preciso juntar pessoas, também de diferentes áreas, para que possam encontrar soluções da forma mais imparcial possível. Essa reunião de pessoas com o objetivo de encontrar soluções para um conflito é chamada de comitê ou colegiado, o qual, em conjunto, após entender o caso, recomenda soluções.

Facilitação

Facilitação é o processo pelo qual alguém, um facilitador, ajuda pessoas a encontrar a melhor solução para um determinado problema. Isso ocorre após algumas reuniões, presenciais ou on-line.

O facilitador é alguém com a tarefa de preparar, coordenar e liderar uma reunião com objetivos específicos. Como o próprio nome diz, ele deve facilitar as coisas para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível. O facilitador pode ser um gestor, consultor ou professor, por exemplo, que conduz as pessoas a buscarem os melhores resultados. Ele é um especialista no processo, e não no conteúdo da reunião, e em geral pode ser útil ao gestor na resolução de conflitos de três formas:

- O facilitador como agente do gestor.
- O facilitador como integrador e incentivador.
- O gestor como facilitador.

Mediação empresarial

A mediação empresarial pode ser uma boa alternativa, ou uma alternativa anterior a um processo judicial. Essa ferramenta para resolução de conflitos ocorre quando as partes envolvidas no conflito optam por escolher uma pessoa experiente em técnicas de mediação, para, juntos, buscarem um acordo. É uma alternativa mais barata e, principalmente, mais rápida do que a mediação ou conciliação judicial, porém a maior dificuldade dessa ferramenta é encontrar alguém que tenha “cabeça” de psicólogo, advogado e empreendedor.

Para escolher um mediador empresarial, é importante verificar seus conhecimentos e sua experiência como mediador. Os cursos e treinamentos que participou, suas referências e o número de casos mediados com sucesso, principalmente aqueles em que houve acordos ganha-ganha.



Pesquise mais

Como mencionado ao longo deste conteúdo, um conflito pode passar dos limites da racionalidade e pender para a violência. No link a seguir, você pode ver o desenrolar de um conflito que pode gerar uma guerra entre dois países, EUA e Coreia do Norte, causando muitas mortes.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TgYg5FouzXI>.
Acesso em: 18 nov. 2017.

Pronto! Acreditamos que, agora, você esteja mais preparado para lidar com um dos maiores desafios em sua vida profissional: tratar os conflitos de forma que consiga resolvê-los, principalmente sem ajuda judicial.

Sem medo de errar

Neste ponto retomamos a história de nosso personagem Demerval apenas para recordar: o Banco Lucro para Todos (LPT) comprou o Banco Investimento do Povo (IP), e agora Demerval Correia, um experiente diretor do Banco LPT tem a importante tarefa de unir a operação dos dois bancos. O Banco LPT tem 300 agências em todo o Brasil, e o banco IP, 180 agências. Diante disso, Demerval terá uma árdua tarefa para entender como funciona o Banco IP e como, aos poucos, incorporar a maneira do Banco LPT trabalhar.

Ele terá que unificar o sistema de informações das duas empresas e os procedimentos operacionais. Ele sabe que, nesse processo, deverá conhecer/reconhecer boas práticas dos dois bancos e implementar aquela que for melhor, porém sabendo que a cultura do Banco LPT (comprador) deve prevalecer.

A primeira tarefa e o primeiro conflito enfrentados por Demerval foram quanto ao marketing da empresa. O gerente de marketing da empresa LPT (compradora) acredita que, já nos primeiros momentos após o anúncio sobre a compra, a marca LPT deve se sobrepor e a marca e logomarca IP precisa desaparecer, inclusive das agências. O gerente de marketing da empresa IP (comprada) acredita ser loucura sobrepôr a marca tão rapidamente, porque o Banco IP é bem-conceituado entre seus clientes e tal mudança poderia afugentar os mais antigos e alguns muito importantes. Sua tarefa deve ser auxiliar Demerval a resolver esse conflito.

Qual método você acredita que Demerval deveria adotar? Usar seu poder? Usar diálogo? Pedir ajudar externa?

Resolução: Demerval sabia que, de maneira alguma, usaria alguma ferramenta para resolução de conflitos que acionasse algum tipo de ação judicial. Ele pensou em trabalhar com poder (porque tinha autonomia para isso), mas descartou; tentou utilizar o diálogo, mas funcionou até o ponto que as partes não quiseram mais ceder.

Decidiu, então, trabalhar com facilitação. Vamos recordar o que é essa ferramenta?

Facilitação é o processo pelo qual alguém, um facilitador, ajuda pessoas a encontrar a melhor solução para um determinado problema. Isso ocorre após algumas reuniões presenciais ou online. O facilitador é alguém com a tarefa de preparar, coordenar e liderar uma reunião com objetivos específicos. Como o próprio nome diz, ele deve facilitar as coisas para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível. Ele pode ser um gestor, consultor ou professor, por exemplo, que conduz as pessoas a buscarem os melhores resultados.

O resultado foi muito bom, porque a cada encontro Demerval preparava o “terreno”, ouvia os argumentos de cada uma das partes e tentava, imparcialmente, intervir cada vez que as negociações não avançavam.

No final de três meses de muita argumentação e contra-argumentação, chegaram a um plano considerado bom para todos. Durante 18 meses, a marca IP continuaria a existir, sendo, gradativamente, associada à marca LTP. No final desse prazo, eles acreditam que os clientes já reconheceram as duas marcas como apenas uma, e então, comunicam ao mercado que apenas a LPT continuará a atender de forma satisfatória aos seus clientes.

Avançando na prática

Unificação das áreas de faturamento e logística/expedição da empresa ENTREGA FÁCIL

Descrição da situação-problema

Os gestores da empresa ENTREGA FÁCIL perceberam que os produtos separados das prateleiras e embalados de acordo com as solicitações dos clientes ficavam muito tempo aguardando para serem faturados, às vezes, até quatro dias. Essa demora no faturamento deixava os clientes insatisfeitos e atrapalhava o fluxo de caixa da empresa.

Os gestores contrataram um consultor, o qual percebeu que, depois de separado o material, um responsável da logística tinha

que levar o pedido a ser faturado até o 1º andar da empresa (a 150 metros de distância), onde ficava o pessoal do faturamento, perdendo muito tempo.

A primeira ação recomendada foi trazer o pessoal do faturamento para próximo da logística/expedição. Neste instante, começaram os conflitos, porque o pessoal do faturamento não queria descer até a área operacional.

Como você acredita que os gestores e o consultor deveriam resolver esse conflito? Com poder, ou seja, mandarem descer e pronto? Trabalhar com coaching? Facilitação? Ouvidoria?

Resolução da situação-problema

Como o consultor tinha bastante experiência nesse tipo de conflito, porque ele está acostumado a alterar layouts de empresas, de maneira que os materiais e as informações tenham um fluxo contínuo e lógico, ele decidiu pelo diálogo.

Chamou os envolvidos para uma reunião, preparou o ambiente, ouviu os argumentos de todos e, partir de muito diálogo, resolveu o conflito. Durante o processo, concedeu alguns benefícios, como uma sala com boa acústica (para reduzir o barulho dos caminhões), instalar ar-condicionado e melhorar a performance da internet (para envio das notas fiscais eletrônicas). Dessa maneira, após um diálogo assertivo, o conflito foi resolvido e o tempo entre o material pronto e o faturamento foi reduzido em 50%.

Faça valer a pena

1. Sonia é professora do ensino médio na cidade de Barueri e, ao chegar à sala de aula, em um dia normal de trabalho, viu duas alunas discutindo porque precisavam apresentar uma tarefa e não conseguiam se entender sobre o que cada uma deveria falar. A professora precisou resolver esse conflito e decidiu pela primeira ferramenta que deve se tentar.

De acordo com o que aprendemos até agora, qual é a primeira ferramenta para a resolução de conflitos/problemas que deve ser utilizada antes de qualquer outra?

- a) Poder.
- b) Conciliação.
- c) Diálogo.
- d) Comitê.
- e) Coaching.

2. O gerente comercial da empresa e o *controller* estavam divergindo sobre o preço a ser praticado sobre um determinado produto que acabara de ser desenvolvido. O gerente comercial tinha conhecimento sobre o mercado e quanto aceitaria pagar, e o *controller* conhecia sobre os custos de fabricação e a quanto o produto deveria ser vendido, para se obter uma boa rentabilidade. Eles já se conheciam e, após muita discussão, chegaram a um consenso, o qual foi bom a empresa.

De acordo com o que aprendemos, que tipo de conflito está descrito no texto-base?

- a) Destrutivo.
- b) Irracional.
- c) Funcional.
- d) Disfuncional.
- e) Não produtivo.

3. Dr. Sintra, médico, assumiu um grande hospital na região metropolitana de Belo Horizonte e queria saber a opinião de seus clientes e colaboradores, sem filtros, ou seja, sem que algum gestor do hospital interpretasse a opinião antes de chegar a ele.

De acordo com a descrição do texto-base, qual ferramenta de resolução de conflito Dr. Sintra está utilizando?

- a) Coaching.
- b) Facilitação.
- c) Diálogo.
- d) Ouvidoria.
- e) Conciliação.

Seção 3.2

Origem dos conflitos

Diálogo aberto

Continuaremos com a “saga” de nosso personagem Demerval, que tem a missão de unificar as operações dos bancos, em que um é o comprador e o outro é o banco que foi comprado.

Com a compra da empresa IP, alguns cargos estão “duplicados”, ou seja, há dois diretores de operações, dois gerentes de marketing, de RH, de comercial, e assim por diante. Demerval precisa solucionar o conflito gerado entre o presidente do banco LPT e o sindicato dos bancários. O primeiro quer reduzir o quadro rapidamente, mantendo o gestor/colaborador mais preparado a permanecer no cargo, evitando duplicidade de comando na empresa e reduzindo custos. O segundo acredita que, se houver demissões, elas devem ser realizadas ao longo de dois anos, desde que os demitidos tenham um pacote de benefícios.

Sua missão será auxiliar Demerval a tratar com o sindicato e atender às demandas competitivas dos bancos no processo de transição/unificação. O que você faria? Como você tentaria descobrir os valores e as crenças de cada colaborador, para entender quais estão mais alinhados com os valores da empresa? Como você alocaria ou realocaria os recursos (colaboradores) após as negociações? Como você comunicaria as decisões ou as etapas das decisões, para evitar divergências na comunicação?

Não pode faltar

Divergências na comunicação

Como já mencionado anteriormente, a comunicação só se completa quando o receptor da mensagem, ou seja, a pessoa a quem a mensagem foi dirigida a entendeu da maneira mais clara possível. Parece fácil, mas mesmo entre pessoas que se comunicam na mesma linguagem há “ruídos” de sotaque, regionalização, utilização de vocabulário, etc., que podem afetar a comunicação.

Para evitar que isso ocorra, é importante procurar saber o que o receptor captou da mensagem, obtendo feedback (realimentação). De acordo com Wanderley (1998), toda negociação é relacionamento, e uma das bases do relacionamento é a comunicação.

Uma comunicação bem preparada e executada é capaz de salvar o mundo, porém o contrário também pode acontecer. Com o advento da internet, pessoas comuns ganharam espaço para se comunicarem, nunca antes imaginado, e essa descentralização da comunicação/informação traz ganhos expressivos, por exemplo, para empresas que querem saber o que estão falando sobre seus produtos ou serviços, assim como pode iniciar grandes conflitos, com uma comunicação racista, por exemplo.



Exemplificando

Recentemente, uma brasileira que mora fora do país se comunicou via Instagram de forma pejorativa sobre a filha negra de um casal de atores da Rede Globo. O caso gerou muita revolta e conflitos entre opositores da questão racista e defensores da liberdade de expressão. O importante é lembrar que o conflito se iniciou com uma comunicação, um ponto de vista pessoal.

O presidente dos EUA, Donald Trump, também se expressa muito via uma rede social e traz alguns conflitos com países e entidades organizacionais de todo o mundo.

Conforme Burbidge e Burbidge (2012), o diálogo, que é uma forma importante de comunicação, deve ser a primeira ferramenta para solucionar problemas, principalmente quando as partes podem ter o contato pessoal. Torquato (1986) fala sobre comunicação vertical e horizontal:

- Comunicação vertical: utilizada, principalmente, por veículos de comunicação em massa, quando as pessoas recebem as informações, mas não conseguem interagir por meio de perguntas ou mesmo expressando duas opiniões.
- Comunicação horizontal: feita de pessoa para pessoa, de uma pessoa para várias outras ou mesmo de algum outro meio de comunicação para várias outras pessoas. A principal

diferença em relação à comunicação vertical é que permite a interação do receptor da mensagem.



Exemplificando

Em 2017, houve um surto de febre amarela na cidade de São Paulo e em outras cidades próximas, que afetou, principalmente, os macacos da Floresta Atlântica, assim como a população. A primeira comunicação sobre a vacinação necessária para prevenção contra a doença foi vertical, ou seja, foram anunciados os postos de vacinação. O resultado foi que, no dia seguinte, os postos não deram conta de vacinar tantas pessoas. Diante do caos gerado, as prefeituras explicaram melhor sobre quem deveria receber as vacinas primeiramente, quais são as contraindicações e as pessoas que não precisavam e não podiam ser vacinadas. Além disso, foram abertos vários canais de comunicação para a população interagir e solucionar as dúvidas que ainda persistiam (comunicação horizontal). A situação melhorou muito e as pessoas foram vacinadas a tempo de não serem contaminadas.

A comunicação integrada nas empresas também tem se destacado como uma forma eficaz de padronizar a própria comunicação e as ações da empresa e de reduzir os riscos de conflitos, causados por má comunicação.

Para Gasparetto (2005), a comunicação integrada é sustentável, busca sinergia de recursos humanos e financeiros, além de maior eficiência nas mensagens e consistência nos conteúdos. Ela costuma reunir, em uma mesma área, as atividades de relações com a imprensa: comunicação interna, eventos, marketing, relações institucionais e responsabilidade social.

Ainda de acordo com o autor, diante das complexas exigências que impactam as empresas na atualidade, entre elas, as mudanças no modo de produção e de gestão, a inovação de produtos e serviços, os questionamentos da sociedade acerca de empreendimentos, de processos industriais, de configuração de produtos, etc., a comunicação eficaz é aquela que é pensada e operada como um processo, no qual o comunicador não é mero informador, mas educador. Esse processo educacional se inicia no envolvimento do comunicador no exercício de pensar o futuro da organização na qual trabalha, passa pela aprendizagem dos integrantes da empresa,

principalmente da alta direção, em relação à administração do simbólico organizacional e se completa nas reações dos públicos diante das mensagens da empresa.

Diferenças de valores, cultura e crenças; percepções diferentes de um mesmo tema

Na vida cotidiana, ouvimos falar sobre diversos valores: financeiros, morais, de pessoas e de grupos, de uma determinada pessoa, dos jovens, das mulheres, organizacionais e de um país.

Tamayo e Porto (2005) falam sobre duas dimensões de valores. A primeira refere-se aos valores básicos ou gerais, e a outra, aos valores relacionados aos domínios específicos da vida, tais como trabalho, família, lazer, religião e educação. Os valores específicos são subconjuntos do universo dos valores básicos. Assim, por exemplo, os valores relativos ao trabalho são valores básicos, pessoais e/ou sociais, aplicados ao mundo do trabalho. A segunda dimensão refere-se ao nível de análise dos valores que expressam o sujeito que os possui. Diversos níveis podem ser considerados: individual, grupal, organizacional, institucional e cultural.

E por que estamos falando sobre valores? Porque, de acordo com Tamayo e Porto (2005), a maioria dos estudiosos sobre o tema concorda que os valores orientam e guiam a vida das pessoas. Eles entendem que o conhecimento dos valores de uma pessoa permite prever como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real. Ainda segundo os autores, o impacto dos valores culturais sobre o comportamento é bastante evidente. Os dois determinantes fundamentais do comportamento são biologia e cultura, a partir dos quais os valores constituem uma parte central.

O negociador que consegue conhecer ou ter uma percepção sobre os valores prioritários da outra parte terá maiores condições de obter êxito, porque, como afirmam Tamayo e Porto (2005), valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção, e não ideias objetivas e frias; valores mexem com as motivações das pessoas, eles transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e são ordenados pela importância relativa aos demais, ou seja, as pessoas terão reações de acordo com seus valores prioritários, sejam reações conscientes ou inconscientes.

Os autores destacam alguns valores que influenciam as ações das pessoas:

- Autodeterminação: pensamento e ação independentes; escolher, criar, explorar derivam das necessidades orgânicas por controle e dominância.
- Estimulação: excitação, novidade, desafio na vida, necessidade de variedade e estimulação de forma a manter um nível de ativação ótimo e positivo, em vez de ameaçador.
- Hedonismo: prazer e gratificação sensual; valores derivados da necessidade do prazer associada à satisfação.
- Realização: sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com os padrões sociais.
- Poder: status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.
- Segurança: harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.
- Conformidade: restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais.
- Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e das ideias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem.
- Benevolência: preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com que o contato pessoal do indivíduo é mais frequente, valores derivados dos requisitos básicos para o funcionamento do grupo (interno/próximo).
- Universalismo: compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.



Refleta

Se você percebe que uma pessoa com quem negociará valoriza status e poder, você levaria essa pessoa para negociar no café do bairro ou em um restaurante fino, em um lugar bacana? Se é uma pessoa tradicional, que preza valores, como segurança e conformidade, você usará linguagem moderna e com gírias e roupas da última moda? Ou ainda, se você está lidando com alguém que preza o bem-estar das

pessoas, a natureza e os animais, você a levaria a um rodeio ou a uma corrida de cavalos?

Quando nós falamos em planejamento e preparação da negociação, esses pontos devem ser levantados, para que não haja gafes.



Assimile

De acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), cultura é um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, as artes, as leis, a moral, os costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelos seres humanos como participantes da sociedade. Segundo os autores, cultura inclui quase tudo que influencia os processos mentais e os comportamentos de um indivíduo. Embora a cultura não determine a natureza ou a frequência de impulsos biológicos, como fome ou sexo, ela influencia se, quando e como esses impulsos serão satisfeitos. Ela influencia não apenas nossas preferências, mas o modo como tomamos decisões e até como percebemos o mundo à nossa volta.



Reflita

É importante que os negociadores e executivos das empresas conheçam a cultura do lugar ou ambiente em que estão negociando, com o risco de não serem bem-sucedidos se não fizerem a "lição de casa". Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) apresentam um exemplo: há alguns anos, a empresa Lipton criou uma linha de refeições instantâneas chamada Side Dishes. As refeições vendiam bem nos Estados Unidos, mas não na América Latina, um grande mercado que a Lipton desejava que incrementasse o crescimento da linha de produtos. As donas de casa latino-americanas, com uma visão mais tradicional de seu próprio papel na família, acreditavam que refeições instantâneas significavam que elas eram preguiçosas ou não cuidavam bem de sua família.

Atitudes pessoais e interesses distintos

Como já falamos anteriormente, os conflitos acontecem quando há algum impasse ou divergências de posições ou pontos de vista a respeito de uma negociação, um trabalho que deve ser executado, uma herança a receber ou até mesmo em momentos de lazer, por exemplo, para onde ir nas próximas férias. Conforme Martinelli (2002), qualquer tipo de acordo deve ser eficiente e melhorar, ou pelo menos não estragar, a relação existente entre as partes envolvidas. Um acordo ponderado é aquele que contempla os interesses de cada uma das partes, analisa com imparcialidade os interesses em conflito, é duradouro e tem em consideração os interesses comuns.

O autor recomenda que, diante de um conflito, o negociador não tome um posicionamento sobre e tente convencer o outro, de qualquer maneira, que esta posição está correta. Quanto mais você tenta convencer a outra parte de que sua posição está tomada e não há margem para diálogo ou flexibilidade de ações, mais difícil será o acordo, porque as duas ou mais partes passam a defender seus interesses próprio e egos, não se permitindo concessões.



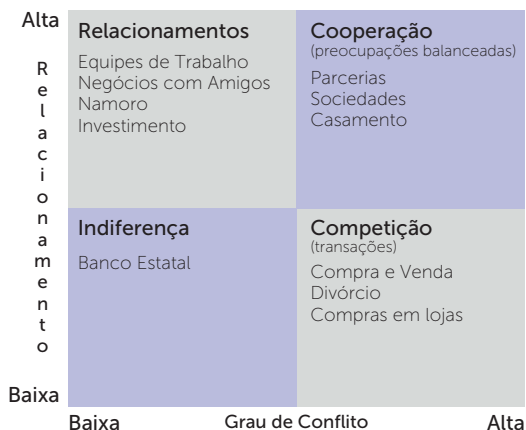
Exemplificando

Leonardo Kwok convidou sua namorada, Regina, para ir ao cinema. Estava um sábado lindo e ele acabara de receber seu salário. Ela aceitou com prazer e disse que havia uma comédia romântica linda em cartaz. Leonardo respondeu que queria assistir a um filme sobre a vida de um lutador de MMA e que não abriria mão desse filme (marcando sua posição). Regina ficou extremamente irritada com a intransigência de seu namorado e decidiu não ir ao cinema. Talvez, se ele tivesse falado de outra maneira ou negociado um lanche depois do filme de luta, a situação teria sido diferente.

Durante um processo normal de negociação e solução de conflitos, há um número de decisões individuais, de ofertas, rejeições e concessões. Trata-se de um processo moroso, em que uma parte ameaça desistir, cria dificuldades e volta atrás.

Melo (2010) apresenta uma matriz de estratégica de negociações, a qual apresenta variações entre relacionamento x grau de conflito.

Figura 3.3 | Matriz estratégica de negociações



Fonte: Melo (2010).

Vamos analisar a imagem:

- Quadrante relacionamentos: necessidade de manter ou construir um relacionamento, é mais importante que as vantagens financeiras.
- Quadrante indiferença: “tanto faz”; não há negociações ou interesses em vantagens financeiras ou relacionamentos.
- Quadrante cooperação: há vantagens financeiras e de se preservar o relacionamento. Preço justo é bem-vindo.
- Quadrante competição: altas possibilidades de ganhos financeiros e baixas possibilidades de relacionamentos futuros ou duradouros. Algumas empresas usam essa forma de negociação para colocar um fornecedor contra o outro, com o objetivo de alcançar vantagens.

Posições inflexíveis costumam ter altos custos, que podem ser evitados a partir da adoção de um estilo cordial de negociação, tendo a outra parte não como um inimigo, mas como uma pessoa ou organização que quer algo que você tem a oferecer, buscando um acordo ganha-ganha, e não uma vitória. Uma negociação com concessões das partes envolvidas pode gerar confiança e interdependência mútuas, tornando-se um relacionamento sólido e duradouro.

Ainda falando de interesses e interações humanas com interesses distintos, Pimentel (2007) conta sobre o dilema do prisioneiro, um

modelo que permite, de forma simplificada, entender um pouco sobre como funcionam as ações humanas. O dilema do prisioneiro foi criado em 1950, por pesquisadores da Rand Corporation, uma instituição americana criada para aplicar as teorias dos jogos aos conflitos (veja no item Pesquise mais a seguir) da Guerra Fria, e funciona da seguinte forma: um delegado oferece a dois prisioneiros que aguardam julgamento as seguintes opções: se um prisioneiro confessar e o outro não, o primeiro é liberado e o segundo recebe uma pena de 12 anos de prisão; se ambos confessarem, cada um recebe uma pena de 5 anos de prisão; se nenhum confessar, cada um recebe uma sentença de 2 anos.

Detalhe: os prisioneiros não podem ser comunicados para coordenar suas ações.

Veja a distribuição na Figura 3.4.

Figura 3.4 | Dilema do prisioneiro

		Prisioneiro 2	
		Não confessa (coopera com o outro)	Confessa (não coopera com o outro)
Prisioneiro 1	Não confessa (coopera com o outro)	2,2	12,0
	Confessa (não coopera com o outro)	0,12	5,5

Fonte: Pimentel (2007).

Confessar é a melhor decisão para cada um individualmente, independentemente da ação presumida do outro, porém elimina a possibilidade de obterem uma sentença mais favorável para ambos, se escolhessem a opção de confessar. Obviamente, nesse dilema, não são consideradas questões de cunho moral e princípios.

O dilema do prisioneiro representa situações que envolvem, ao mesmo tempo, o conflito de interesses e a possibilidade de cooperação entre duas ou mais partes, que podem ser pessoas, empresas ou nações. De acordo com Pimentel (2007), são exemplos: o conflito de poder entre um homem e uma mulher em um casamento; a disputa de mercado entre empresas; a corrida armamentista; ou planos sobre o meio ambiente entre as nações.

Além desses casos que representam a ação individual de poucos elementos, sejam pessoas ou instituições, há ainda os casos de

ação coletiva que interessam de perto as ciências sociais, dentre eles, as interações no âmbito de um grupo numeroso de agentes, como em um racionamento de água, no pagamento de impostos, no compartilhamento de recursos públicos e na utilização do meio ambiente.



Pesquise mais

Acadêmicos e profissionais que trabalham com gestão e administração se empenham em trabalhar com a Teoria dos Jogos, para procurar entender como as pessoas se comportam diante de conflitos e dilemas de diversas naturezas. No link a seguir, você encontrará um pouco mais de material sobre o tema. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4ByCjdOJwww>. Acesso em: 6 dez. 2017.

Em situações como essas, há um campo de opções à disposição dos agentes, caracterizado pela sobreposição de interesses convergentes e divergentes, que faz com que a decisão de cada parte não dependa apenas dos próprios desejos e crenças, nem traz consequências apenas para si próprio, mas deve ser considerada em conjunto com os desejos e as crenças de outras partes que também vivem a mesma situação e que são, da mesma forma, agentes intencionais e sabem que não têm um controle absoluto das consequências de sua decisão. Essa interdependência das escolhas, que não é exclusiva do dilema do prisioneiro, forma um jogo estratégico. Um exemplo bastante contemporâneo sobre essas decisões coletivas está nos condomínios residenciais, em que se precisa tomar uma decisão sobre investir na segurança do lugar ou em mais entretenimento.

Decisão para a alocação de recursos e meios para se atingir um objetivo

As empresas planejam/montam suas estruturas organizacionais para organizar as funções/atividades das empresas, saber quem responde para quem (chefe/subordinado) em caso de dúvidas, fracassos e sucessos nos eventos ocorridos, para alocação de recursos e para planejar/medir objetivos.

Vamos ver as principais características dessas estruturas!

Estrutura funcional

De acordo com Melo (2012), as empresas funcionais utilizam uma estrutura na qual predomina uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. Essas empresas podem ter um departamento de contabilidade, de manufatura, logística, marketing, vendas, etc. Cada departamento trabalha como uma unidade separada dentro da organização, e os funcionários são agrupados por especialidades, trabalhando em departamentos separados.

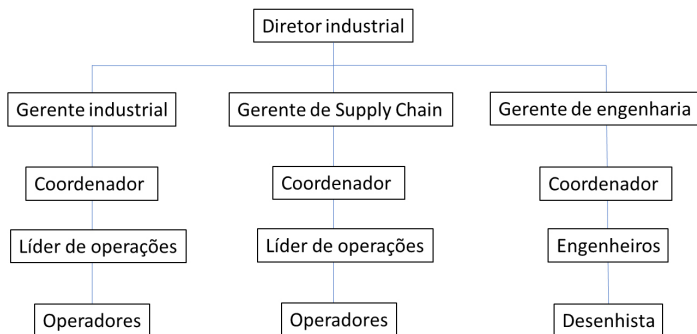
As vantagens desse tipo de estrutura é que há um controle bastante rígido das tarefas rotineiras, e os custos dos recursos, sejam humanos, de máquinas e/ou financeiros, estão claros para todos. Há um (ou alguns) centro de custo para o departamento, e a controladoria da empresa sabe quando o departamento está utilizando esses recursos. Na Figura 3.5, você pode ver um exemplo de estrutura funcional.



Assimile

Centro de custo é uma unidade dentro de uma organização, alocada para projetos ou departamentos. Por exemplo, no departamento de marketing de uma empresa, há 12 funcionários, 12 computadores, 3 impressoras e orçamento mensal para publicidade de R\$ 60.000,00. Cria-se um número na contabilidade da empresa em que essas despesas serão alocadas. Assim, a alta direção e os gestores diretos conseguem saber facilmente quanto estão gastando. Veja mais no link: <http://www.verscontabilidade.com.br/2015/09/28/centro-de-custos-o-que-e-e-como-aplicar-na-sua-empresa/>. Acesso em: 5 dez. 2017.

Figura 3.5 | Estrutura funcional



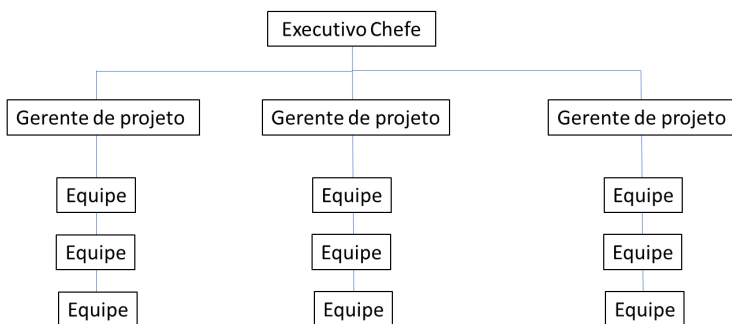
Fonte: Melo (2012).

Os maiores conflitos nesse tipo de estrutura surgem exatamente porque os departamentos são muito bem separados e, muitas vezes, não sabem o que o trabalho de um interfere no trabalho do outro, por exemplo, a expedição precisa enviar um carro urgente para um cliente, porém o departamento do faturamento não reconhece essa urgência. Os colaboradores e até os gestores entram em conflito, porque as prioridades dos departamentos não estão alinhadas. O mesmo vale para o departamento fabril que não entrega o material no tempo necessário, porque queria reduzir o custo de transporte e o estoque de produtos precisa receber rápido o material.

Estruturas organizacionais por projeto ou projetizadas

Há organizações que trabalham essencialmente por projetos, ou seja, de acordo com o trabalho a ser desenvolvido, os membros da equipe e outros recursos, como equipamentos de TI, papelaria, locomoção das pessoas, alimentação, estadia, recursos financeiros, entre outros. Nesse tipo de estrutura, os centros de custos são criados para a empreitada e controlam de acordo com o andamento do projeto. Há dois exemplos clássicos que utilizam esse tipo de estrutura: implantação de sistemas ERP e construção civil, por exemplo, a construção de um prédio. Quando o projeto se encerra, os recursos são desmobilizados.

Figura 3.6 | Estrutura organizacional por projetos



Fonte: Melo (2012).

Alguns conflitos nesse tipo de estrutura ocorrem porque a equipe de projeto não está envolvida com as operações rotineiras e pode não ter a prioridade necessária no momento de discutir uma melhoria

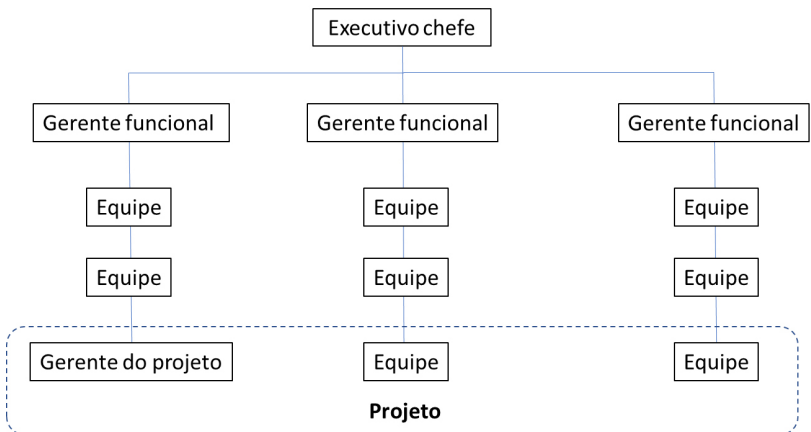
a se implementada ao projeto ou testar a melhoria antes de ir para a produção, porque as pessoas da operação estão muito ocupadas. Também, podem acontecer conflitos porque, no momento das entregas, após os testes e a validação da melhoria/projeto por parte do usuário, não são aceitas e precisam ser retrabalhadas.

Um conflito recorrente nesse tipo de estrutura acontece no final do projeto, porque muitos dos membros não estão alocados em novos projetos e podem ser dispensados da empresa.

Estruturas matriciais

Estas estruturas são uma combinação de características das organizações funcionais e por projeto. Quando bem executadas, as pessoas que operam nessas estruturas reconhecem a necessidade de um gerente de projetos e “liberam” seus recursos da estrutura funcional até a conclusão do projeto. Na estrutura matricial, o colaborador continua alocado em seu centro de custo funcional, mas também é criado um centro de custo para o projeto em que está participando, com o objetivo de se mensurar os gastos com o projeto. O maior problema desse tipo de estrutura ocorre quando o “chefe funcional” diz que liberará o recurso para o projeto, mas, na verdade, solicita seus trabalhos rotineiros o tempo todo. A Figura 3.7 mostra uma estrutura matricial.

Figura 3.7 | Estrutura matricial



Fonte: Melo (2012).

Nesse tipo de estrutura, costumam acontecer conflitos, porque o gerente funcional não quer ceder/alocar seu colaborador/subordinado para um determinado projeto, alegando que o desfalque na equipe funcional pode trazer problemas para a operação. Há conflitos, também, porque o subordinado não sabe exatamente a quem responder ou atender primeiro em caso de divergências de opinião ou prioridades entre o chefe do projeto e o chefe funcional. Essa estrutura evita aumento de custos com projetos, porém a comunicação precisa ser bem trabalhada e o fluxo de informações, constante.



Pesquise mais

Ficou curioso com o conteúdo? No link a seguir, você pode ver um estudo de caso que envolve valores, crenças, cultura e conflitos nas organizações. Vale a pena dar uma conferida!

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v42n3/v42n3a21>.
Acesso em: 19 dez. 2017.

Caro aluno, chegamos ao final deste conteúdo. Os valores, as crenças e a cultura nas empresas são temas cada vez mais estudados, porque executivos, gestores, donos de empresas e acadêmicos perceberam que o conhecimento sobre esses temas pode trazer grandes resultados, financeiros e de ambiente nas organizações (e mesmo nas relações pessoais). Os conflitos também podem ser minimizados quando se conhecem a cultura e as crenças relacionadas a uma empresa ou às pessoas dela. Melhoram a comunicação e o fluxo de informações entre as pessoas, em qualquer tipo de estrutura.

Vamos, agora, ajudar o nosso gerente Demerval em suas tarefas!

Sem medo de errar

Neste ponto, voltamos ao problema de Demerval, que precisa reduzir os custos dos dois bancos, principalmente em relação aos cargos “duplicados” nos bancos, porém precisa negociar com o sindicato. Vamos recordar a situação-problema completa?

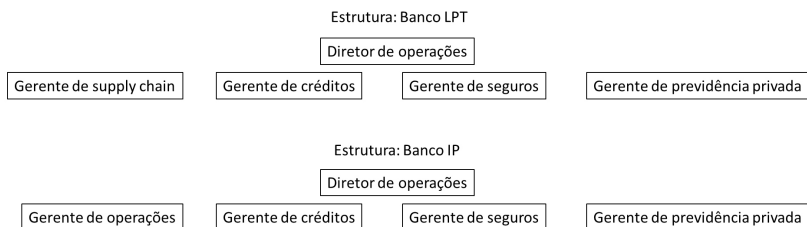
Com a compra da empresa IP, alguns cargos estão “duplicados”, ou seja, há dois diretores de operações, dois gerentes de marketing,

de RH, de comercial, e assim por diante. Demerval precisa solucionar o conflito gerado entre o presidente do banco LPT e o sindicato dos bancários. O primeiro quer reduzir o quadro rapidamente, mantendo o gestor/colaborador mais preparado a permanecer no cargo, evitando duplicidade de comando na empresa e reduzindo custos. O segundo acredita que, se houver demissões, elas devem ser realizadas ao longo de dois anos, desde que os demitidos tenham um pacote de benefícios.

Sua missão será auxiliar Demerval a tratar com o sindicato e atender às demandas competitivas dos bancos no processo de transição/unificação. O que você faria? Demitiria os cargos duplicados, mesmo sabendo que teria problemas com o sindicato? Atenderia o sindicato, correndo o risco de deixar os custos dos bancos muito altos? Tentaria uma solução intermediária? Qual seria esta solução?

Resolução: o primeiro passo que Demerval pensou foi organizar as estruturas das duas empresas. Ele desenhou as estruturas funcionais e percebeu que, realmente, havia duplicidade de atividades, principalmente média e alta direção. O exemplo a seguir é sobre a área de operações dos bancos.

Figura 3.8 | Estrutura banco LPT



Fonte: elaborada pelo autor.

Realmente, as estruturas funcionais dos dois bancos são muito semelhantes e precisam ser repensadas. Demerval pensou em uma solução intermediária: como seriam necessários alguns projetos de unificação dos bancos, por exemplo, a utilização de um sistema de informática, a solução foi criar estruturas matriciais, nas quais alguns colaboradores fiquem alocados de acordo com o projeto em que está inserido. Ao final do projeto ele retornar às atividades rotineiras.

Há duas vantagens em adotar essa ação:

1. O banco atende à demanda do sindicato de não dispensar colaboradores em massa, em um curto período.
2. Os colaboradores terão oportunidades de demonstrar seus valores. Assim, Demerval e os demais gestores podem avaliar os melhores colaboradores e, se houver necessidade de dispensas, os melhores continuarão na empresa.

Avançando na prática

Novos projetos na indústria de malas VIAJE BEM

Descrição da situação-problema

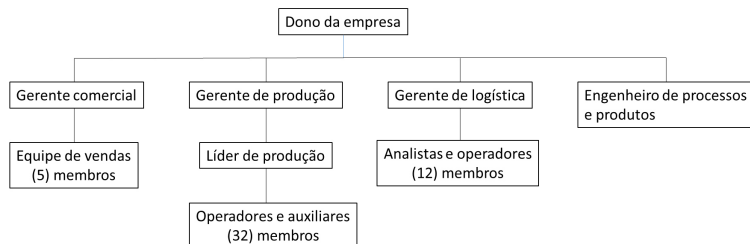
A indústria de malas VIAJE BEM sempre produziu um mesmo modelo de malas para viagem, porém seus gestores e a equipe comercial têm percebido um aumento na procura por outros modelos, chamados "híbridos", os quais podem ser utilizados em viagens de curtas distâncias e para carregar computadores, livros, apostilas, etc. nos trajetos rotineiros do dia a dia.

A indústria tem uma estrutura funcional muito rígida, que vem dando certo há muitos anos, e tem tido dificuldades em iniciar novos projetos, para atender às novas demandas.

O nosso desafio aqui é mostrar uma possibilidade de estrutura para a empresa procurar iniciar, testar e concluir seus projetos com maior eficiência e mostrar aos executivos da empresa as vantagens de se adotar essa forma de estrutura.

A estrutura atual da empresa é a seguinte:

Figura 3.9 | Estrutura funcional – empresa VIAJE BEM



Fonte: elaborada pelo autor.

Resolução da situação-problema

Uma boa solução para o problema da empresa VIAJE BEM é desenvolver/implementar uma estrutura matricial, porque dessa maneira os recursos necessários seriam alocados de acordo com o projeto e retornariam para suas estruturas funcionais (departamentos) após a entrega do projeto.

Vantagens:

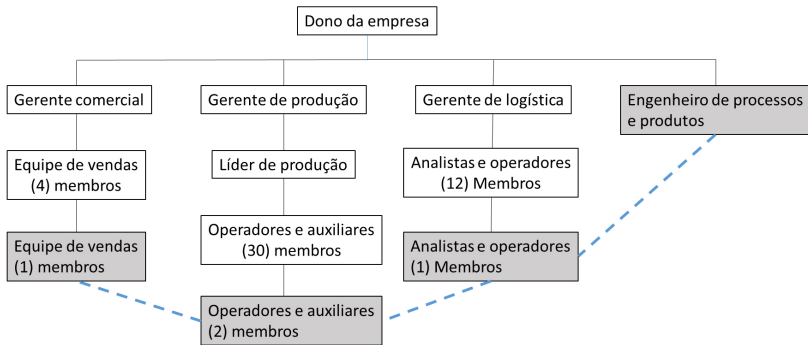
- Conseguir custear o projeto, porque a empresa pode criar um centro de custo por projeto e alocar os recursos nele.
- Ficaria claro para todos da empresa quais são as equipes do projeto e as entregas/objetivos no final do trabalho.
- No final do projeto, os membros voltam para suas atividades rotineiras, não correndo o risco de serem dispensados da empresa.

Desvantagens:

- Os conflitos que podem surgir entre os chefes funcionais e os chefes do projeto, porque cada um terá suas prioridades, as quais devem ser cumpridas. Quando há esses conflitos, os subordinados ficam "em um mato sem cachorro", porque não sabem quem atender primeiro. A solução é um gestor ou dono da empresa com mais senioridade para auxiliar no direcionamento das atividades.

A estrutura de um projeto poderia ficar como no exemplo da Figura 3.10. O engenheiro da empresa poderia ser o gerente do projeto, que pode executar o projeto com a equipe destacada na cor cinza. Esses membros continuariam em sua estrutura funcional, porém responderiam matricialmente para o engenheiro enquanto o projeto está em andamento, voltando para suas atividades rotineiras após a entrega/conclusão do projeto.

Figura 3.10 | Estrutura matricial proposta - empresa VIAJE BEM



Fonte: elaborada pelo autor.

Faça valer a pena

1. A empresa IMPORTA TUDO precisa desenvolver um fornecedor de peças para tratores e encontrou uma boa empresa no Japão. O produto precisa ser de excelente qualidade, e essa empresa atende a todos os requisitos sobre o produto e a boa reputação no mercado. Mesmo não tendo o melhor preço, a empresa IMPORTA TUDO decidiu iniciar os negócios, pensando no futuro.

Quando se fala de estratégias de negociação e grau de relacionamento desejado versus grau de conflito, são apresentados quatro quadrantes que podem ser utilizados. A empresa IMPORTA TUDO está posicionada em qual quadrante, de acordo com o texto-base?

- a) Indiferença.
- b) Relacionamentos.
- c) Competição.
- d) Cooperação.
- e) Ganha-perde.

2. Com a nova lei trabalhista, de 2017, as empresas podem contratar profissionais para trabalharem de forma intermitente, ou seja, por evento ou quando necessitam que o trabalho seja realizado. A empresa de construção LEVANTA CASAS decidiu, então, agrupar seus colaboradores/custos de acordo com as construções que fizer, desmobilizando os recursos no término da empreitada.

A vantagem de se trabalhar como a empresa LEVANTA CASAS é que os recursos (humanos e máquinas) são alocados conforme o trabalho, mas a desvantagem é o risco de não ter bons profissionais à disposição no momento do trabalho. Com qual tipo de estrutura a empresa está trabalhando?

- a) Funcional.
- b) Matricial.
- c) Espinha de peixe.
- d) PDCA.
- e) Projeto.

3. Uma grande rede de hambúrguer decidiu investir no grande mercado (quantidade de pessoas) da Índia. O problema é que seus hambúrgueres utilizam carne de vaca, e os indianos consideram esse animal sagrado. A empresa decidiu, então, preparar uma campanha mundial informando que não utilizava carne de vaca e deixaram de usar esse tipo de carne. Tudo isso para entrar no mercado indiano.

A ação da empresa pensou em qual variável importante para o mundo dos negócios?

- a) Valores pessoais.
- b) Valores universais.
- c) Cultura.
- d) Hedonismo.
- e) Poder.

Seção 3.3

A visão e evolução do conflito

Diálogo aberto

Desta vez, ajudaremos o nosso personagem Demerval na tarefa de escolher qual sistema de informação (TI) deverá ser usado pelas duas empresas. Para refrescar a sua memória, vamos retomar a situação que Demerval enfrenta: o Banco Lucro para Todos (LPT) comprou o Banco Investimento do Povo (IP) e, agora, Demerval Correia, um experiente diretor do Banco LPT tem a importante tarefa de unir a operação dos dois bancos. O Banco LPT tem 300 agências em todo o Brasil, e o Banco IP, 180 agências. Diante disso, Demerval terá uma árdua tarefa para entender como funciona o Banco IP e como, aos poucos, incorporar a maneira do Banco LPT trabalhar.

Ele terá que unificar o sistema de informações das duas empresas e os procedimentos operacionais. Ele sabe que, nesse processo, deverá conhecer/reconhecer boas práticas dos dois bancos e implementar aquela que for melhor, porém sabendo que a cultura do Banco LPT (comprador) deve prevalecer.

Logo nas primeiras reuniões, Demerval percebeu que haverá muitos conflitos a serem administrados, pois as pessoas do banco comprado acreditam que todos serão dispensados e estão com a autoestima em baixa, dificultando algumas ações que devem ser executadas, além de que algumas pessoas do banco comprador acreditam que são "superiores" aos seus pares do banco comprado e que poderão ditar as regras sem serem contestadas.

Cada uma das empresas trabalha com um tipo de sistema e os dois atendem perfeitamente aos clientes dos bancos. Acontece que, a partir da unificação dos bancos, a alta gerência precisa obter as mesmas informações, padronizadas. Além disso, manter dois sistemas seria muito custoso para a empresa. Os gerentes de TI dos bancos LPT e IP divergem sobre qual sistema deve permanecer. Cada um conhece e defende seu sistema, porque estão familiarizados com suas funcionalidades e conseguem resolver os problemas com rapidez. Demerval deve intervir nesse

conflito, com o objetivo de selecionar o melhor sistema e unificá-lo/padronizá-lo para toda a empresa.

Como você ajudaria Demerval nessa situação? Recomendaria o uso do poder? Mostraria os custos “extras” operando com dois diferentes sistemas? Classificaria esse conflito como construtivo ou disfuncional?

Esse é o seu desafio: auxiliar Demerval a apresentar os conflitos construtivos e disfuncionais de equilíbrio entre os dois conflitos e os custos internos e externos que podem ser evitados ou gerados a partir das decisões que forem tomadas.

Preparado? Bons estudos!

Não pode faltar

Olá, aluno! Continuaremos estudando mais sobre conflitos, conhecendo os custos que podem incorrer a partir dos conflitos disfuncionais e, também, que os conflitos não são sempre ruins, eles podem ser bastante construtivos e levarem os negócios de uma empresa ou até de uma carreira a um novo patamar. Descobriremos o quanto é importante que os gestores busquem o equilíbrio entre o bom conflito e o mau conflito.

O uso construtivo dos conflitos

Quem trabalha com o *Lean Manufacturing*, ou Sistema Toyota de Produção, conhece o termo *Kaizen*, uma palavra japonesa que significa mudança para melhor. Esse termo é o resultado de um conjunto de ferramentas e conceitos que tem como princípios buscar melhorias contínuas nos processos operacionais.

Na maioria das vezes, ao aplicar o *Kaizen*, a pessoa ou o grupo de atuação está criando conflitos construtivos que podem melhorar a operação, seja sobre um aspecto de segurança, qualidade ou produtividade. Os japoneses (e nos dias atuais os ocidentais também) afirmam que a empresa que não busca melhorias contínuas está fadada à falência. O mesmo ocorre com o trabalho dos auditores, principalmente auditores internos das empresas. Eles auditam e criam documentos de NÃO-CONFORMIDADES, com o objetivo de tornar os processos e procedimentos cada vez melhores, à prova de erros.



Exemplificando

Um grupo de melhorias contínuas da Gráfica IMPRIME TUDO percebeu que o pessoal da produção precisava se locomover 100 m com uma Ordem de Serviço até a sala de faturamento. Após um estudo, ele descobriu que, se o pessoal do faturamento fosse para uma sala próxima à operação, a distância percorrida seria muito menor e, consequentemente, seria poupado o tempo desperdiçado no trajeto. Houve um conflito inicial, porque o pessoal do faturamento não queria sair de onde estava, mas como os argumentos (e números) provavam a melhoria de produtividade e ergonomia (os operadores estariam menos cansados no final do dia), a mudança foi efetivada.

Há gestores que gostam e/ou procuram trabalhar com a gestão por conflitos, insuflando a concorrência entre seus subordinados.



Exemplificando

Carlos Norte é diretor industrial da empresa de transporte RODOTUDO e comunicou aos seus subordinados diretos que, em 180 dias, será promovido à presidência da empresa. Nesse tempo, ele avaliará qual de seus subordinados está apto a assumir seu cargo de diretor industrial. Ele, deliberadamente, está criando um certo conflito entre os colaboradores que querem alcançar o novo cargo.

A concorrência é um tipo de conflito construtivo que pode trazer excelentes resultados à nossa vida pessoal, profissional, para as organizações e até mesmo para um país ou uma região do mundo. Até o início da década de 1990, o Brasil era um país fechado para a concorrência externa, com políticas protecionistas e altas taxas de importação. As empresas brasileiras e mesmo multinacionais que aqui atuavam eram pouco produtivas e criativas. O tempo de desenvolvimento de um novo produto até o lançamento ao mercado era enorme (*time to market*), fazendo com que os consumidores tivessem pouca variedade de escolha e produtos de baixa qualidade. O principal motivo dessa situação era a pouca concorrência, principalmente com empresas estrangeiras.

Tudo começou a mudar quando novas regras de importação, reduzindo taxas e burocracia, trouxeram empresas e produtos de toda parte do mundo ao Brasil, com preços abaixo dos praticados por aqui e com qualidade superior. Em um primeiro momento, os empresários contestaram, mas em poucos anos se adaptaram à concorrência e elevaram seus patamares de qualidade e variedade de produtos, com preços competitivos.



Pesquise mais

No início de qualquer produto ou serviço inovador há discussão e repreensão por parte da concorrência, porque a inovação transforma ou até cria novos mercados. Um exemplo é a guerra que já dura há alguns anos entre UBER e taxistas. Veja um pouco sobre essa discussão no link a seguir. Disponível em: <http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2015/07/entenda-briga-entre-taxistas-e-motoristas-do-aplicativo-uber.html>. Acesso em: 24 nov. 2017.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012, p. 38), “Tudo que não mata fortalece”. Para os autores, um gestor precisa ser forte e capaz de tomar decisões duras, impopulares, porém não significa que tenha de ser rude, insensível ou mal-educado.

Ainda segundo os autores, algumas empresas e empresários apreciam a imagem de serem fortes; outros, a imagem de serem justos, e isso, muitas vezes, reflete a origem da empresa ou de seu líder. O Banco Real, nos anos 1990, tinha a reputação de ser o “Banco Verde” por ter uma política de não financiar projetos que ameaçavam a natureza. O lema do presidente na época era: “O jogo é duro, mas na bola, não na canela”. Em 2007, o controle acionário do banco foi comprado pelo Banco Santander, de origem espanhola, na época, com uma imagem de ser um banco altamente competitivo e forte. Nos meses que seguiram à aquisição, houve um período de adaptação complexo para aqueles que trabalhavam no Real, pois o estilo dos novos dirigentes era mais assertivo e a orientação ecológica não era tão clara. No entanto, percebeu-se uma procura do próprio Santander para associar sua imagem a um conceito mais verde e social. Deduziu-se que o motivo para isso seja o lucro. Os objetivos do banco não mudaram, mas a percepção de como alcançar os objetivos.

O custo dos conflitos disfuncionais

Mesmo nos dias atuais, há dificuldades em saber (e se medir) os custos disfuncionais, porque eles são ocultos, e os gestores não conseguem apontá-los como o custo da energia utilizada ou de mão de obra, por exemplo. Conforme Burbridge e Burbridge (2012), só no Brasil esse número deve estar na casa de bilhões ao ano.

Segundo os autores, há algumas “pistas” que podem mostrar que as coisas não estão bem na empresa e que os conflitos estão afetando o resultado. Indicadores, como taxa de rotatividade e faltas no trabalho (absenteísmo), podem estar diretamente relacionados aos conflitos internos na empresa, e os motivos podem ser os salários baixos ou as condições de trabalho inadequadas.



Exemplificando

Ronaldo Luiz é analista de RH na padaria PÃO DELÍCIA, que possui um quadro de 56 colaboradores, distribuídos em três turnos de trabalho. Ele é responsável por medir a taxa de rotatividade da empresa e chegou em uma média de 50%, ou seja, no período de três meses, 28 funcionários deixaram a empresa, e como o total de colaboradores é de 56 faz-se a seguinte conta: $(28 / 56) * 100 = 50\%$. Quando o gestor do RH recebeu esses números, convocou uma reunião com grande urgência, para detectar os motivos de tantas “baixas” e como reduzir essa taxa.



Assimile

Assimile Absenteísmo é a falta ou o atraso do colaborador em uma empresa ou de um aluno na escola. Quando há muitas faltas e atrasos, há uma grande chance de haver conflitos internos na empresa. Uma das maneiras de se medir o absenteísmo é calcular/comparar o total de horas disponíveis de trabalho com o total de horas perdidas por absenteísmo, por exemplo. A empresa PÃO DELÍCIA tinha, no dia 12/06/2015, 56 funcionários contratados, os quais trabalham 24 horas por dia. Descontando 1 hora de almoço de cada funcionário, as horas disponíveis seriam: $(56 * 24) - (56 * 1 \text{ hora de almoço}) = 1344 - 56 = 1.288$ horas disponíveis, porém, nesse dia, 10 funcionários faltaram (cada um trabalha 8 horas por dia, menos almoço de 1 hora = 7 horas disponíveis) e 20 colaboradores chegaram atrasados, totalizando uma perda de 200 horas.

O absenteísmo foi de 20,96%, ou seja, total de horas perdidas (270) / total de horas disponíveis (1.288) * 100 = 20,96%. Foi um dia caótico para os gestores da padaria, porque era o Dia dos Namorados e havia muitas encomendas, as quais atrasaram, trazendo prejuízo para a empresa e insatisfação aos clientes.

As taxas de rotatividade e de absenteísmo são indicadores que devem ser acompanhados de perto pelos gestores e profissionais de RH, porque no curto prazo trazem problema de desorganização das atividades, rotinas e procedimentos, problemas de qualidade dos produtos ou serviços e queda na produtividade. Os custos da empresa aumentam, porque se produz menos, com menos qualidade (o que gera retrabalhos constantes) e os clientes se tornam insatisfeitos. Se a situação não for revertida no médio prazo, a empresa se torna insustentável.

Burbridge e Burbridge (2012) apresentam um trabalho da empresa *Mediation Training Institute International* (MTI), que após uma longa pesquisa destaca alguns custos que podem ser ocasionados por conflitos:

Custo de Tempo Perdido: o estudo apontou que 30% do tempo de um gestor pode ser para solucionar conflitos disfuncionais. Se um gestor recebe um salário de R\$ 10.000,00 / mês, isso significa que R\$ 3.000,00 do salário desse gestor é o custo de tempo perdido, sem considerar os encargos trabalhistas.

- **Custo de Oportunidade:** a empresa espera um retorno sobre o investimento em cada funcionário na ordem de 50% a 500%, ou seja, ela espera ganhar esse percentual sobre o que gasta com funcionário. Um cálculo recomendado é de aplicar um percentual esperado de retorno sobre o custo do tempo perdido. Usando um percentual conservador de 50% de retorno sobre o custo perdido de R\$ 3.000,00, o resultado é que o tempo de custo de oportunidade será de R\$ 1.500,00.
- **Motivação Reduzida:** um impacto direto do conflito em equipes é na motivação, que reflete em baixa produtividade. No exemplo de uma equipe de cinco colaboradores, que somados ganham um salário de R\$ 25.000,00 / mês e que, por estarem motivados, produzem 10% menos que

suas capacidades, o custo de motivação reduzida ou desmotivação será de R\$ 2.500,00.

- **Custo de má decisão:** potencialmente, o maior custo de conflito é o impacto que o conflito pode ter sobre a qualidade de uma decisão. Quando pessoas começam a se desentender, a desconfiar ou, simplesmente, a não gostar umas das outras, aumenta muito a possibilidade de passarem informações incompletas ou incorretas ou de sempre se ausentarem de um processo para o qual sua contribuição é essencial. Assim, decisões sobre a expansão de fábrica, uma parceria, as mudanças de pessoas-chave ou a abertura de um novo negócio podem ser equivocadas. Em uma situação extrema, o custo de uma má decisão pode ser o próprio negócio. Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que, muitas vezes, não é tão difícil identificar o custo de uma decisão errônea, mas identificar a contribuição do conflito na má qualidade daquela decisão. A campanha publicitária falha; custo "X". Quanto a briga entre dois gestores contribuiu para a decisão errônea de fazer a campanha? Isso pode ser mais difícil de responder. Mesmo assim, não se pode ignorar que conflitos podem ser um dos fatores para explicar o insucesso de uma decisão, portanto devem ser levados em conta. Supondo que uma empresa investiu R\$ 1.000.000,00 em uma máquina importada da Alemanha e que os produtos fabricados nessa máquina não foram bem aceitos pelos clientes. Um dos motivos foi que o diretor industrial e o diretor comercial não se toleravam, dificultando o acesso a informações importantes. Se 30% do insucesso foi por conta desse conflito, pode-se afirmar que o custo da má decisão foi de R\$ 300.000,00.
- **Custo de atos contra a empresa:** de acordo com Burbridge e Burbridge (2012), um estudo da Câmara de Comércio dos Estados Unidos indica que as empresas daquele país perdem entre \$ 20 bilhões e \$ 40 bilhões por ano apenas em decorrência de furtos realizados por funcionários. Não conhecemos estimativas de custos de atos de sabotagem, greves e outros atos similares, mas podemos supor que o número está em 11 dígitos para cima. Quando esses eventos acontecem, muitas vezes, é possível atribuir um valor, particularmente no caso de greves.

- **Custo de perda de talento:** o custo para substituir um profissional-chave de uma organização, considerando: a dispensa da pessoa, a busca e seleção de um candidato, o treinamento do indivíduo, a produtividade perdida no meio-tempo e o tempo de aprendizagem do anterior.
- **Custo de remanejamento desnecessário:** uma das reações comuns de gestores, quando surgem conflitos em sua organização, é tentar solucioná-los com remanejamento de pessoas ou processos. Mudança para melhorar o desempenho é uma coisa, mudança para fugir de conflito é outra. Esta gera custos e não garante a eliminação do problema.

O custo do conflito externo

É difícil mensurar o custo de conflitos externos, principalmente aqueles que chegaram aos limites da justiça. Os custos dos advogados e das multas que a empresa deve pagar podem ser calculados facilmente, porém os custos de imagem e reputação da empresa e do tempo que os executivos gastaram em todo o processo não são fáceis de medir.

Como já vimos anteriormente, a reputação da empresa é um ativo muito importante, que deve ser tratado de perto por todos os gestores da empresa, pois pode, em médio e longo prazo, levar a empresa à falência.

Em especial neste tempo de redes sociais, as empresas precisam resolver os conflitos externos, principalmente com os clientes, de forma estratégica e rápida. Pequenos conflitos podem ser comunicados a milhares de outros consumidores, os quais podem decidir por não utilizarem os produtos ou serviços da empresa "reclamada".



Pesquise mais

Há alguns anos, um passageiro da empresa American Airlines teve um problema com sua guitarra, que se quebrou em uma conexão entre aeroportos. Após muitas tentativas sem sucesso sobre uma reparação do equipamento, ou mesmo um reconhecimento sobre o ocorrido, o passageiro, que é músico, decidiu criar uma música, a qual você pode ter acesso no link a seguir: <https://www.youtube.com/watch?v=t53LYUamBZI>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Após o vídeo “viralizar” nas redes sociais, a empresa pediu desculpas publicamente e reparou o problema, mas a imagem da empresa já estava arranhada e ela precisou trabalhar muito para contornar a situação.

A gestão de conflitos em equilíbrio

O objetivo de qualquer empresa é buscar o melhor resultado, o qual, geralmente, é alcançado por uma combinação entre lucro na balança e crescimento, visando ao lucro futuro e à permanência da empresa no mercado por um longo período.

O poder gerencial deve ser utilizado de forma inteligente, para que traga os resultados desejados. Conforme Burbridge e Burbridge (2012), há certos momentos nos quais o poder é a ferramenta mais adequada para gerenciar um conflito, seja interno ou externo. Nós já listamos esses momentos anteriormente, mas acreditamos ser válido retomarmos aqui:

1. Os valores e os relacionamentos envolvidos não são significativos (mas cuidado com suposições errôneas e com o ego).
2. Os objetivos justificam os meios (nesse caso, esteja preparado para pagar o preço, pois vai custar algo, em termos de sua reputação ou da colaboração de outros no futuro).
3. Não há tempo hábil para usar outra abordagem (esteja certo de que não está sendo pressionado por sua ansiedade).
4. Há em jogo valores éticos ou políticos fundamentais da empresa (esses valores estão certos ou merecem reavaliação?).

Um grande desafio para o gestor é encontrar o momento exato de utilizar seu poder de decisão e quando usar a gestão por consenso.

O consenso oferece a vantagem de que duas ou mais cabeças pensam melhor do que uma, mas mesmo assim a busca por consenso pode gerar conflitos e tornar a decisão ainda mais lenta.

Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que uma organização operará sem conflitos se for composta por um indivíduo que tome todas as decisões e as implemente sozinho, mas nesse caso não se trata de uma organização. Uma organização composta por “pesos mortos” também pode operar sem conflito, pois ninguém se queixa, mas também ninguém se preocupa. Uma organização assim tende a

innovar muito pouco, porque, como já vimos, muitas vezes, o conflito traz mudança e inovação.

Ainda segundo os autores, os conflitos podem ser evitados em uma organização composta por pessoas de personalidades iguais e que desempenham um papel igual. Por exemplo, uma empresa composta por um grupo de médicos que oferecem o mesmo tipo de serviço será, provavelmente, mal administrada, porque é preciso que uma organização tenha pessoas com gostos e talentos gerenciais diferentes, em que a soma das características de empreendedor, administrador, integrador e produtor traz equilíbrio.

Quando a equipe está em equilíbrio e existe uma comunicação aberta, os conflitos são resolvidos em conjunto, o que aumenta a probabilidade de implantação das ações planejadas de maneiras segura e eficaz.

Porém, buscar o consenso exige tempo e disposição para o diálogo e, infelizmente, na realidade da vida corporativa, nem sempre há essa disponibilidade. Algumas vezes, o gestor precisa agir rapidamente e usar suas qualidades como líder, que inclui a habilidade do diálogo. Em momentos como esse, o gestor não busca consenso, mas apenas o compromisso dos outros com a execução da decisão tomada, sem gerar novos conflitos.

Com frequência, gestores escolhem o uso do poder de mandar as pessoas executarem o que ele pensou sozinho, porque lhe faltam habilidades de diálogo e convencimento. O uso da autoridade pode trazer resultados de curto prazo, mas não constrói um desempenho consistente e eficaz. As pessoas não desenvolvem autonomia para resolver problemas e, conseqüentemente, são menos comprometidas com os resultados.

Visão sistêmica na gestão de conflitos

De forma simplista, uma visão sistêmica sobre conflitos, planejamento empresarial, projetos, etc. envolve o apelo para que as pessoas vejam os problemas de forma ampla e inclusiva. Cada vez espera-se que a pessoa com visão sistêmica seja empática, ou seja, tente entender os problemas do ponto de vista da outra parte. Quando vistas dessa maneira, as soluções se tornam mais assertivas e sustentáveis.

O sistema é o conjunto de todos os fatores que influenciam significativamente o resultado de algo que se está tentando otimizar, sendo esse algo o objetivo do sistema.



Assimile

Quando se tratam de projetos, logo surge o termo *stakeholders*, uma palavra inglesa que significa: *stake* – interesse, participação, e *holder* – aquele que possui. Quanto mais complexo o projeto ou o trabalho a ser executado, maior a probabilidade de se ter diferentes *stakeholders*, que podem ser pessoas “físicas”, organizações, colaboradores internos, concorrentes, fornecedores, investidores, comunidades, etc. Um projeto como uma hidrelétrica, por exemplo, pode ter *stakeholders* favoráveis, porque serão beneficiados pela obra, e *stakeholders* contrários, porque pode afetar a natureza. O gestor deve administrar esses diversos pontos de vista e conflitos de maneira a concluir o projeto no prazo, com a qualidade e o investimento planejados.

Os elementos essenciais da abordagem sistêmica consistem na definição do sistema, no objetivo a ser maximizado ou minimizado, na identificação dos parâmetros e na medição das variáveis.

No exemplo da empresa PÃO DELÍCIA, que vimos anteriormente, com altas taxas de rotatividade e absenteísmo, os gestores e profissionais de RH devem buscar o diagnóstico mais completo possível, para verificar quais variáveis podem estar fazendo com que as pessoas falem e atrasem tanto e por que elas deixam a empresa tão rapidamente.

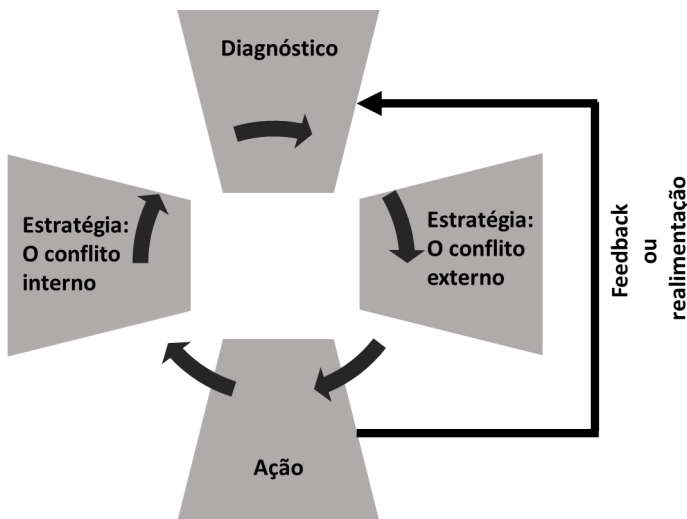


Refleta

Quais variáveis você acredita que os gestores da empresa PÃO DELÍCIA deveriam destacar para serem estudadas? O salário e/ou os benefícios? Condições de trabalho, como carga horária, falta de iluminação, temperatura ambiente, limpeza e distância/acesso? Comportamento dos gestores, como assédio moral, alta pressão por resultados impossíveis e falta de educação? Quanto mais variáveis forem pesquisadas e incluídas ou excluídas, maior a possibilidade de se contornar a situação e melhorar os indicadores.

Burbridge e Burbridge (2012) recomendam uma metodologia que pode ser útil no processo de entender os conflitos e encontrar maneiras de eliminá-los. Veja na Figura 3.11.

Figura 3.11 | Visão Sistêmica da Resolução de Conflitos



Fonte: elaborada pelo autor.

O gestor, administrador ou consultor deve iniciar o processo de resolução do problema/conflito conduzindo um estudo-diagnóstico para identificar os elementos do sistema (a empresa como um todo) que fazem parte do problema. As empresas e as grandes organizações estão acostumadas aos estudos de sistemas quando se tratam de tecnologias da informação/computadores ou processos industriais. Nesses casos, o uso da visão sistêmica é comum, e existem, inclusive, softwares para facilitar o gerenciamento dos estudos. Os mesmos conceitos são aplicados à análise de conflitos, pois o objetivo é ter uma solução completa, com o melhor resultado ao menor custo possível.

Quando uma empresa decide trabalhar com um sistema ERP (*Enterprise Resources Planning*), que visa integrar todas as áreas de uma empresa, costuma encontrar muitos conflitos durante o processo de implantação. As pessoas estão acostumadas a trabalhar verticalmente, ou seja, cada gestor e colaborador cuida do seu departamento, sem conhecer os impactos que podem estar gerando

no outro departamento, inclusive de lucratividade. O ERP “força” as pessoas a pensarem e trabalharem de maneira horizontal, ou seja, por processos. Não é tão importante o resultado do departamento, e sim o resultado final de todo o processo. Por exemplo, não adianta o departamento de logística separar e disponibilizar os produtos solicitados pelos clientes na doca de expedição se o faturamento não acontecer imediatamente depois desse trabalho.

O pessoal da logística pode estar feliz com o resultado, porém o cliente nem sabe se seu produto chegará em breve e se estará insatisfeito. Nesse processo, a empresa como um todo (sistema) também sofre, porque um material pronto, que poderia ser expedido, ainda não foi faturado, atrapalhando o fluxo de caixa.

Martinelli (2002) descreve sobre uma hierarquização dos sistemas de negociação e gestão de conflitos, baseada no tipo de interação entre as partes. Mas o que é mesmo hierarquizar? É dividir ou separar algo por critérios de responsabilidade ou complexidade.

Cada nível é caracterizado pelo tipo de interação, como segue:

Tabela 3.1 | Hierarquização dos sistemas de negociação

NÍVEL	TIPOS DE SISTYEMAS	INTERAÇÕES CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
7	EVOLUTIVOS	Capazes de modificar o ambiente	Organizações que modificam sua identidade para manter a viabilidade
6	ADAPTATIVOS	Aprendizado, invenção de novas ações	<i>Learning Organizations</i> (Organizações que aprendem)
5	AUTOPOIÉTICOS	Auto reprodução, idêntica ou semelhante	Reprodução em blocos de seções de uma organização, franquias
4	MULTINIVEIS	Subordinação e feedback variável	Sistema de controle de funções de uma organização
3	DINÂMICOS COM FEEDBACK	Feedback, definidos rigidamente	Termostato, sistemas de controle de estoques

2	DINÂMICOS SIMPLES	Cinemáticas, definidas rigidamente	Relógio, procedimentos automatizados para folhas de pagamento e faturamento (não há feedback)
1	ESTÁTICOS	Estáticas e definidas rigidamente	Mesa, edifícios, instalações de fábricas e disposição de máquinas e equipamentos
0	"NÃO-SISTEMAS"	Aleatórias	Negócios ao acaso, por tentativas

Fonte: Martinelli (2002).

O Nível 0 se constitui em novidade entre as hierarquizações de sistema existentes. Esse nível, no qual as interações entre os elementos do sistema não acontecem de maneira sistêmica, ou seja, não acontecem seguindo regras determinadas, surgindo de maneira casual entre as partes.

○ Nível 1 são sistemas estáticos.

○ Nível 2 permite negociações mais dinâmicas.

○ Nível 3 aumentam as possibilidades de se inserir feedbacks no sistema.

○ Nível 4 são negociações que envolvem sistemas e subsistemas.

○ Nível 5 se caracteriza por negociações com muitas interações internas, porém sem muitos contatos com o exterior das empresas.

○ Nível 6 é quando a organização busca adaptação ao ambiente em que a negociação está inserida.

○ Nível 7 refere-se a sistemas extremamente dinâmicos e adaptativos ao ambiente da negociação.

É importante ressaltar que uma mesma organização pode trabalhar com mais de um tipo de sistema, dependendo das interações, das necessidades e dos objetivos com a outra parte.



Gostou dos temas apresentados? No link a seguir, você pode assistir a um vídeo sobre como trabalhar de forma que os conflitos sejam construtivos.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=z24JzPxHlog>.
Acesso em: 28 nov. 2017.

Esperamos que você tenha entendido que os conflitos são inerentes a qualquer processo que inclua mais de uma pessoa e que podem ser construtivos, ou seja, podem trazer benefícios para as organizações. É importante tratá-los de maneira sistêmica, com o objetivo de reduzir ao máximo os custos de uma má resolução. Agora, vamos ajudar Demerval em suas questões com a unificação dos bancos!

Sem medo de errar

Neste ponto, voltamos ao caso do Demerval, que está envolvido em um processo de “unificar” os dois bancos: o comprador e o que foi comprado. O desafio da vez é o de escolher qual sistema de informação deve continuar operando com os dois bancos, porque cada um trabalha com um tipo de sistema e os dois atendem perfeitamente aos clientes dos bancos. Acontece que, a partir da unificação dos bancos, a alta gerência precisa obter as mesmas informações, padronizadas. Além disso, manter dois sistemas seria muito custoso para a empresa. Os gerentes de TI dos bancos LPT e IP divergem sobre qual sistema deve permanecer. Cada um conhece e defende seu sistema, porque estão familiarizados com suas funcionalidades e conseguem resolver os problemas com rapidez. Demerval deve intervir nesse conflito, com o objetivo de selecionar o melhor sistema e unificá-lo/padronizá-lo para toda a empresa.

Resolução: primeiramente, como os dois sistemas funcionam bem e, principalmente, os clientes estão satisfeitos, pode-se considerar esse conflito como construtivo, porque qualquer que seja a solução a tendência é que o sistema seja ainda melhor.

O primeiro passo de Demerval deve ser o de apresentar a todos os envolvidos no processo as vantagens de se ter informações únicas e padronizadas, que possam auxiliar nas tomadas de decisão, evitando o **custo da má decisão**.

O segundo passo pode ser o de criar um comitê de técnicos que entendem dos dois sistemas e escolher os *key-users* (usuários-chave) que possam destacar pontos dos sistemas que não podem deixar de existir, assim é possível customizar o sistema escolhido com tais ferramentas. Esse movimento pode motivar as pessoas e evitar os **custos de motivação reduzida** e de **perda de talentos**.

Avançando na prática

Melhorias na indústria BRINCAR E APRENDER

Descrição da situação-problema

A indústria de brinquedos BRINCAR E APRENDER quer melhorar seus processos fabris e contratou um consultor para fazer um diagnóstico de seus processos e recomendar melhorias. Após uma semana de visitas, o consultor entregou o trabalho, o qual foi aceito pelo diretor industrial, Sr. Benedito Cunha, que pediu aos seus gestores urgência na formação de um grupo de trabalho para buscar as melhorias recomendadas.

Neste momento, surgiram os conflitos, porque os líderes de produção não acreditaram nas melhorias propostas e nem que era necessária ajuda externa para melhores resultados.

O seu desafio é classificar que tipo de conflito iniciou todo esse processo e quais custos disfuncionais podem ser evitados a partir do trabalho proposto.

Resolução da situação-problema

O conflito que gerou o trabalho é construtivo, porque, a princípio, não há nenhum problema na empresa, mas quando chega uma pessoa externa à operação, que com métodos mapeia melhorias, os conflitos que surgiram serão para melhorar a performance da empresa, nos âmbitos de atendimento ao cliente, qualidade, maior rentabilidade, etc.

Pelo menos três custos de conflitos podem ser evitados ou reduzidos com o trabalho proposto:

- Custo de tempo perdido: a empresa será mais produtiva e reduzirá desperdícios detectados pelo consultor.
- Custo de oportunidade: cada funcionário será mais produtivo e trará maior retorno à empresa.
- Custo de motivação reduzida: um funcionário mais produtivo e melhor aproveitado em suas funções tende a ser mais motivado.

Faça valer a pena

1. A empresa de tecnologia APPTECH tem passado por momentos de muitos conflitos internos e a taxa de rotatividade está muito alta. Os gestores já perceberam o problema e contrataram uma empresa para melhorar o ambiente na empresa.

Os executivos e gestores da empresa precisam estar atentos, porque o primeiro custo gerado com a alta taxa de rotatividade é:

- a) Custo construtivo.
- b) Custo de externo.
- c) Custo de remanejamento.
- d) Custo de perda de talento.
- e) Custo judicial.

2. A empresa de produção de calçados CONFORTO FEMININO está indo muito bem: está crescendo em produção e demanda na ordem de 10% ao ano e a parcela de receitas com exportação também tem crescido nos últimos anos. Porém, o recém promovido diretor industrial contratou um auditor para analisar os procedimentos internos, na busca por melhorias de processos e/ou qualidade.

Ao contratar um auditor, o novo gestor industrial tem trabalhado com qual tipo de conflito?

- a) Disfuncional.
- b) Construtivo.
- c) Custo de atos contra a empresa.
- d) De poder.
- e) Hierarquização.

3. Uma loja no centro da cidade de Belo Horizonte, que comercializa presilhas e tiaras, vende seus produtos a preços populares e não tem preocupação em negociar, porque sabe que seus clientes estão de passagem pelo local e raramente voltarão a comprar.

O exemplo citado acima se adapta melhor a qual nível na hierarquização dos sistemas de negociação e gestão de conflitos descrita por Martinelli (2002)? Hierarquização esta baseada no tipo de interação entres as partes em negociação e/ou conflito.

- a) Nível 5: caracteriza-se por negociações com muitas interações internas.
- b) Nível 4: são negociações que envolvem sistemas e subsistemas.
- c) Nível 2: permite negociações mais dinâmicas.
- d) Nível 7: refere-se a sistemas extremamente dinâmicos e adaptativos.
- e) Nível 0: interações que surgem de maneira casual entre as partes.

Referências

- BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de Conflitos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012.
- Gasparetto, Renato Junior. **Comunicação Empresarial**: estratégia de organizações vencedoras. São Paulo: Ed. Aberje, 2005.
- HAWKINS, L. Del; MOTHERSBAUGH, L. David; BEST, J. Roger. **Comportamento do Consumidor**: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2007.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Ed. Manole, 2002.
- MELO, J. C. F. Martins. **Negociação Baseada em Estratégia**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- MELO, Maury. **Guia de Estudo para o Exame PMP**. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2012.
- PIMENTEL, L. A. Elson. **Dilema do Prisioneiro**. Belo Horizonte: Ed. Argumentum, 2007.
- TAMAYO, Álvaro; PORTO, J. Barreiros. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005.
- TORQUATO, F.G.R. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. Ed. Summus, São Paulo, 1986.
- URY, Willian L. **Supere o Não**: negociando com pessoas difíceis. Rio de Janeiro: Ed. Best Seller, 2001.
- WANDERLEY, Jose Augusto. **Negociação Total**. São Paulo: Ed. Gente, 1998.

O ambiente da negociação e a gestão dos conflitos

Convite ao estudo

Olá, aluno. Já avançamos bastante no conteúdo e você já deve estar mais familiarizado com os processos de Negociação e, provavelmente, utilizando os conhecimentos adquiridos no seu dia a dia.

Vimos ao longo do curso que as negociações ocorrem o tempo todo em nossa vida pessoal, social e profissional e que os conflitos também fazem partes das negociações, uma vez que eventuais pontos de vista e necessidades não são atendidos.

Você aprenderá sobre o ambiente organizacional no processo de negociação e conflito, abordaremos o seu conceito e como se trabalha uma administração participativa e uma administração por influência, boas práticas de negociação no ambiente organizacional e boas práticas de gestão de conflitos e melhoria do clima organizacional. Conhecerá táticas de negociação e solução de conflitos: táticas coercitivas, persuasivas, táticas ganha-ganha e táticas que envolvem diferentes culturas organizacionais.

Mais adiante no conteúdo você verá como o gestor é importante no processo de resolução de problemas. Ele pode ter o diálogo como competência na gestão de conflitos, trabalhar como um facilitador ou mediador e procurar criar metas compartilhadas, para que os envolvidos nos processos internos e externos da empresa se sintam motivados a alcançá-las.

Mesmo tentando ao máximo resolver os conflitos da melhor maneira possível, algumas vezes, os gestores precisam buscar ajuda judicial. São ações morosas, caras e costumam

ser ganha-perde, por isso você precisa saber como as ações litigiosas acontecem.

Para praticar o conteúdo aprendido, veremos o caso de Edson Rocha, que assumiu recentemente (como Gerente de Unidade) a operação de serviços de embalagem da empresa Blister e Cia. A operação que ele deve gerir é *in-house*, ou seja, trabalha dentro das instalações do cliente. O cliente envia seus produtos para a empresa Blister e Cia., responsável pela embalagem conforme combinado em contrato e nas instruções de trabalho.

Apesar de estar há apenas 40 dias na empresa, Edson já percebeu que há muitas interferências externas em seu trabalho, por exemplo, o prestador de serviços logísticos. Com tantos *stakeholders* (partes interessadas) os conflitos são constantes e muitas das soluções dos problemas são apenas paliativas e voltam a se repetir com grande frequência.

Esse é o contexto que trabalharemos nos próximos conteúdos. Ajudar Edson Rocha a lidar com os conflitos de maneira que estes sejam resolvidos de forma definitiva e não mais se repitam. Ele precisará usar suas habilidades de gestão e negociação, trabalhando para que seus subordinados tenham autonomia e discernimento para resolver os conflitos sem o auxílio do gestor, que precisa se envolver com questões mais táticas e estratégicas a médio e longo prazo.

Você, aluno, já passou por uma situação como esta? Em que se tenta todas as alternativas antes de acionar uma outra parte (empresa ou pessoa)? Quais soluções podem ser aplicadas neste caso?

Ao final desse conteúdo temos certeza que você estará dominando os conceitos do ambiente da negociação e da gestão dos conflitos e estará apto a elaborar estratégias para melhorar o ambiente organizacional, mitigando os conflitos, que são as competências que desejamos desenvolver nos próximos conteúdos.

Bons estudos!

Seção 4.1

Ambiente organizacional no processo de negociação e conflito

Diálogo aberto

Olá, aluno. No conteúdo a seguir vamos conhecer a administração participativa e por influência no ambiente organizacional, as boas práticas de negociação aplicadas no ambiente organizacional que visam também a melhoria de seu clima.

Esse é o contexto que trabalharemos nos próximos conteúdos. Ajudar Edson Rocha a lidar com os conflitos de maneira que estes sejam resolvidos de forma definitiva e não mais se repitam, dessa forma, ele precisará usar suas habilidades de gestão e negociação.

Sabemos que nesse pouco tempo em que ele está na empresa já recebeu muitas reclamações de peças faltando na embalagem. Acontece que o cliente produz kits de jogos educacionais, sendo preciso colocar em uma mesma embalagem peças de jogos de damas e xadrez. Com muita frequência os clientes devolvem os kits com os jogos, porque está faltando alguma peça dentro da embalagem.

O seu desafio será de ajudar Edson Rocha a reduzir o número de reclamações desse tipo e garantir que não volte mais a acontecer ou, pelo menos, para que fiquem em índices aceitáveis de reclamação / devolução.

Que tipo de administração/gestão você acredita ser mais adequada para Edson aplicar? Você acha que ele deve adotar uma gestão participativa ou exigente e autoritária? Que boas práticas de negociação e resolução de conflitos ele deve utilizar?

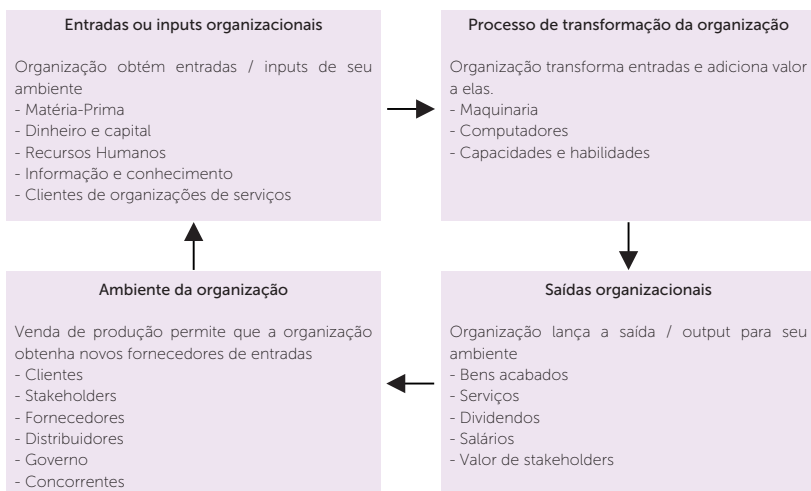
Não pode faltar

Olá, aluno. No conteúdo a seguir estudaremos um pouco mais sobre o ambiente organizacional e como as negociações e conflitos ocorrem nesses ambientes. Mas antes de mais nada, que tal descobirmos o que é uma organização?

Silva (2008) esclarece que em uma definição formal, as organizações são entidades sociais dirigidas por meta, sendo desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas, coordenadas e ligadas ao ambiente externo. Essa definição abrange uma ampla variedade de entidades, como clubes esportivos, instituições religiosas e educacionais, órgãos governamentais, instituições financeiras, indústrias de transformação, escolas públicas, entre outras.

Já para Jones (2010), uma organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter algo que desejam ou valorizam, ou seja, para atingir seus objetivos. Pessoas que valorizam entretenimento criam organizações como a Walt Disney ou Beto Carrero, um canal de televisão e rádio ou um clube esportivo. Pessoas que valorizam apoio espiritual criam organizações como igrejas, serviços sociais ou de caridade. De acordo com o autor, uma organização é criada para atender ou satisfazer a alguma necessidade humana. As organizações são criadas para gerar valor aos seus clientes e, nesse sentido, o autor ilustra os três estágios em que uma organização deve trabalhar para atender tal valor. Veja na Figura 4.1 que o ambiente organizacional é o conjunto de forças e de condições que opera além dos limites organizacionais, utilizando recursos para cada valor.

Figura 4.1 | Como uma organização cria valor



Fonte: Jones (2010).

A forma como a organização usa seus recursos humanos e tecnológicos para transformar entradas em saídas determina quanto valor é criado no estágio de transformação. A quantidade de valor que ela cria está diretamente relacionada com a qualidade de suas habilidades, incluindo as de aprender com o ambiente e responder a ele.



Refleta

Existe um limite onde a geração de valor termina? É possível sempre promover melhoria contínua e conseqüentemente gerar mais valor? Quais seriam elas?

Ambiente Organizacional: Administração participativa

De acordo com Silva (2008), a administração participativa existe há muito tempo e foi desenvolvida pelos gregos, com o nome de democracia. Embora a ideia seja antiga, começou a tomar corpo no mundo moderno a partir da Segunda Guerra Mundial, despertando de forma concreta o interesse das organizações.

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a organização, não apenas com os funcionários, mas também com os clientes ou usuários, fornecedores, comunidades interessadas, etc.

Autoridade, obediência, liderança e autonomia são variáveis que se combinam em diferentes dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas organizações. Em todos os grupos sociais essas variáveis estão presentes em maior ou menor proporção. De acordo com Silva (2008), há dois modelos de administração que usam em doses diferentes essas variáveis: o modelo diretivo ou diretivo-autoritário e o modelo participativo ou consultivo-participativo, que podem ser considerados como polos opostos de uma mesma escala.

No modelo diretivo, prevalece a autoridade formal e a burocracia e seus mecanismos para obter obediência. Nas organizações que adotam esse modelo os funcionários são dirigidos por uma estrutura administrativa centralizada. De modelo geral, os gerentes não podem ser questionados e dispõem de instrumentos

coercitivos para reforçar o seu papel. Os cargos são definidos com detalhes, deixando pouca autonomia para seus ocupantes. Quanto mais forte a autoridade dos gerentes e menor a autonomia dos funcionários, mais diretivo é o modelo de administração usado pela organização.

Geralmente, a aplicação intensa desse modelo resulta em ineficiência operacional, porque é necessário usar um número maior de gerentes e especialistas para administrar e controlar o trabalho dos funcionários, o que acarreta em aumento de custo. Isso torna a organização mais frágil, pois basta um funcionário ou grupo interromper ou desacelerar seu trabalho para que todo o sistema acompanhe.



Exemplificando

Geralmente indústrias que utilizam mão de obra de baixa qualificação utilizam esse modelo diretivo de gestão ou administração, o nível educacional é baixíssimo e a complexidade da operação relativamente simples. Podemos pensar em uma empresa de montagem de Kits de embelezamento que coloca em uma caixa: 01 batom, 01 pinça para sobrancelhas, um lenço demaquilador, 01 esmalte e 01 removedor de esmalte. Os produtos seguem por uma esteira e são adicionados a uma caixa pelas operadoras. Um processo muito fácil em que os funcionários são rapidamente treinados para montar o kit e não têm participação alguma em decisões da empresa.

No modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam esse modelo de gestão, os funcionários são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior, e não imposta de fora por meio de regulamentos. Quanto maior a autonomia dos funcionários e quanto maior a possibilidade de tomarem decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo é o modelo de administração utilizado pela organização.

De acordo com Silva (2008), a participação pode ser de forma direta ou indireta, a saber:

- Participação direta: dirigida ao funcionário individualmente e tem como objetivo manter a harmonia organizacional,

esclarecendo aos funcionários quais os objetivos e as metas, a fim de que seus esforços sejam canalizados de forma correta, trazendo resultados positivos à organização.

- Participação indireta: destinada aos funcionários coletivamente. Esse tipo de participação envolve diferentes membros da organização nas funções diretivas, por meio de representantes escolhidos por eles para esse fim.



Exemplificando

Uma *startup* de desenvolvimento de vídeos games contrata desenvolvedores que, além das qualidades técnicas de programação, devem desenvolver e trazer ideias sobre novos jogos. Todos os colaboradores se reúnem mensalmente para decidirem quais serão os próximos jogos desenvolvidos e todos colaboram de alguma maneira para que o projeto seja executado e entregue aos usuários/jogadores o mais rápido possível. Dessa maneira os fundadores da *startup* acreditam que os colaboradores se sentem mais participativos nos processos de decisões.

Quanto mais participativo o modelo de gestão, mais criativas serão as soluções geradas pelos colaboradores e maiores serão as oportunidades da organização se manter sustentável (do ponto de vista econômico), porque os gestores e colaboradores estão em constantes atualizações, porém, maiores são os conflitos que devem ser administrados.

Ambiente Organizacional: Administração por influência

Burbridge (2012) fala sobre liderança e sua manifestação de poder apresentando algumas características desse tipo de liderança:

- **Poder legítimo:** tem base na posição hierárquica de uma estrutura vertical/funcional.

- **Poder de Recompensa:** tem base em algum tipo de recompensa que pode ser entregue (salário, promoção, elogio, bonificação, etc.

- **Poder coercitivo:** tem base na possibilidade de punição (demissão, advertência, etc.).

- **Poder de especialista ou perícia:** tem base no conhecimento que o líder reconhecidamente possui.

- **Poder de referência:** tem base nas características que as pessoas possuem (empatia, simpatia, carisma, etc.)

O autor afirma que cada um desses tipos de liderança pode influenciar na forma como as organizações trabalham e agem, principalmente, diante dos problemas, dilemas e conflitos que surgem.

Já Marques (2012) descreve alguns tipos de liderança que influenciam na Administração, como segue:

- Líder exigente: está sempre muito próximo à sua equipe, prestando atenção em todos os detalhes. Por ser crítico e perfeccionista, não gera autonomia a seus funcionários/subordinados, afetando negativamente os resultados da equipe e, por consequência, da organização. Esse tipo de líder pode ser conhecido, em casos extremos, pejorativamente como um ditador ou um autocrata, que faz as coisas apenas do seu jeito, não abrindo espaço para participação da equipe e não valorizando as competências dos funcionários.

- Líder liberal: delega as decisões a seus subordinados, dando liberdade e quase não interfere nas atividades da equipe. Dependendo do tipo de trabalho a ser realizado, pode interferir negativamente no resultado da empresa, porque não sabe exatamente o que está acontecendo. É um tipo de liderança participativa (*Empowerment*), que permite que as pessoas executem as atividades e tomem decisões da maneira que consideram correta.

- Líder *coach*: conduz a gestão de sua equipe pelo exemplo ou influência, porque acredita que seus liderados se comportarão de acordo com suas próprias ações, que inspiram e motivam as pessoas. Esse líder se preocupa com inovação na forma de gerir suas equipes, está atento às novas demandas corporativas, sociais e humanas, sempre buscando a evolução e aprendizado das pessoas. Em momentos de pressão, estresse ou problemas, procura refletir junto à equipe sobre possíveis soluções. Seu foco é contribuir para o aprendizado e crescimento de seus comandados.

Ainda segundo o autor, trabalhando desse modo o líder *coach* promove melhorias sistêmicas no ambiente de trabalho e faz com que seus liderados compreendam a importância do papel de cada um na busca pelos objetivos planejados.

Os mentores e praticantes do Sistema Toyota de Produção (STP), também conhecido como *Lean Manufacturing* (Produção

Enxuta), afirmam que o líder *coach* é o líder “mestre” e se adequa à maneira *Lean* de Gestão. O líder *Lean* trabalha de acordo com algumas características:

1. Diante de um desafio ou de problemas, pergunta a seus colaboradores o que eles acham, qual a raiz do problema e quais soluções possíveis;
2. Ele verá com seus próprios olhos. É essencial que ele esteja junto à sua equipe, no local onde o problema ocorreu, conhecendo o ambiente e as condições de trabalho e buscando as soluções em conjunto.



Assimile

O japonês denomina a ação de ir até o local onde o problema ou onde melhoria deve acontecer de GEMBA, que significa “Local real”. Eles estimulam essa prática porque no local onde o desafio ou problema ocorre são reduzidas as margens para interpretações equivocadas. Além disso, estando no local do trabalho é possível, junto à equipe, traçar os planos de ações e implementá-los com rapidez.

3. Ter padrões simples e visuais sobre atividades importantes, que servem para que as pessoas saibam exatamente o que fazer e, assim, para que qualquer melhoria parta de um processo estabilizado.
4. Torna os problemas visíveis para que todos possam contribuir na solução. Há líderes que preferem esconder os problemas e, se possível, transferi-los para outros departamentos.
5. Todos solucionam problemas utilizando métodos simples.



Pesquise mais

Uma ferramenta bastante utilizada no *Lean* são “Os 05 Porquês”. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KDxeme6AO5I>. Acesso em: 13 jan. 2018.

Cada vez mais as empresas têm procurado líderes *coach* ou mestres, que desenvolvem as pessoas que tenham autonomia na busca por melhorias

de processos e atendimento e soluções de problemas. Nesse sentido, a administração por influência se adequa a esse modo de trabalhar.

Boas práticas de negociação aplicados no ambiente organizacional

De acordo com Wanderley (1998), cada vez mais no ambiente organizacional as negociações acontecem entre equipes, sobretudo, para os casos mais complexos, nos quais é quase impossível uma única pessoa dominar todos os aspectos relevantes e ter conhecimentos sobre informações técnicas, jurídicas, econômicas e financeiras, por exemplo.

De acordo com o autor, para negociar bem em equipe são indispensáveis uma boa preparação e uma definição dos papéis, procedimentos e códigos de comunicação. Algumas vezes as equipes são reunidas às pressas, sem que cada um saiba muito bem qual é seu papel e essa falta de sincronia pode ser fatal para o sucesso da negociação. Há casos em que os negociadores da mesma equipe começam a discutir durante a reunião, causando uma má impressão para a outra parte/equipe.

Negociar em equipe tem uma série de vantagens, como aumentar a quantidade de conhecimentos e informações e o número de abordagens a um problema. Além disso, a preparação, quando bem-feita, possibilita uma maior aceitação e compreensão da solução e da decisão adotada, o que permite mais envolvimento e unidade entre os membros da equipe.

Para Wanderley (1998), formar uma equipe poderosa, aquela capaz de obter resultados numa negociação, não é uma tarefa simples. Para negociar em equipe, dois aspectos devem ser considerados: primeiro, a formação da equipe propriamente dita; depois, a atuação da equipe e seus membros na negociação. Ainda, segundo o autor, na negociação é preciso considerar todos os seus momentos, ou seja, o antes, o durante e o após da reunião de negociação, tendo em vista os seguintes aspectos:

1. As dimensões do Modelo Integrado de Negociação (MIN), isto é, cenários, conhecimento do negócio, relacionamento interpessoal e realidade pessoal dos negociadores.
2. Os papéis que podem ser desempenhados pelos participantes da equipe. Existem quatro papéis principais:

- Líder: responsável maior pelo conteúdo e pelos resultados da negociação. É quem tem a palavra final.

- Facilitador: responsável pelo processo da negociação e pelos comportamentos e relacionamentos. Em algumas situações também é designado coordenador.

- Registrador: é aquele que toma nota do que está acontecendo.

- Membros da equipe: são os demais participantes que tratarão do conteúdo ou do assunto da negociação.

Esses papéis poderão ser exercidos com exclusividade, ou seja, cada pessoa desempenhando somente um papel ou mesclados com uma ou mais pessoas exercendo mais de um papel.

As equipes de negociação podem ser permanentes (o que acontece com maior frequência) ou montadas para uma ou algumas negociações específicas e desmobilizadas após a conclusão do trabalho. É claro que, como qualquer tipo de equipe, a repetição das parcerias entre os mesmos membros traz conhecimento e cumplicidade.

Boas práticas de gestão de conflitos e melhoria do clima organizacional

Como vimos ao longo dos conteúdos anteriores, os conflitos fazem parte das rotinas nas organizações. São pessoas de diferentes regiões, educação, valores, interesses, etc. Todas essas diferenças geram conflitos, que devem ser evitados e/ou administrados pelos gestores.

Também vimos que nem todos os conflitos são maléficos, existem os conflitos disfuncionais, que geram custos para as empresas, mas também existem os conflitos funcionais – aqueles que levam as organizações a um patamar melhor, porque trazem melhorias e inovações.

Para evitar ou reduzir os impactos causados por conflitos disfuncionais é importante que os gestores criem um bom ambiente organizacional. Para se buscar esse bom ambiente e a produtividade desejada, Crubellate (2008) relata algumas práticas:

1. Gestão de conflitos e feedback: algumas empresas tomam decisões sem ouvir seus colaboradores, que tomam conhecimentos de tais decisões a partir de fontes externas e, muitas vezes, comunicadas de forma errada. Essas notícias

desmotivam os colaboradores, porque não se sentem valorizados ao não serem ouvidos, gerando insatisfação e conflitos.

Para evitar esses conflitos o gestor precisa criar canais de comunicação com seus colaboradores, podendo ser a partir de caixas de sugestões, reuniões periódicas, quadros de gestão à vista (onde se afixa as informações), intranet, durante um processo de avaliação, entre outros. O importante é que os colaboradores que participarem tenham um feedback sobre suas opiniões, reclamações ou sugestões. O feedback demonstra que sua comunicação foi realmente vista e que pode influenciar nas ações futuras da empresa. Trabalhando assim os colaboradores se sentem parte da empresa e tendem a participar cada vez mais, gerando um círculo virtuoso.

2. Avaliação de desempenho: as organizações precisam criar e aplicar sistemas de avaliação de desempenho para que em momentos "oficiais" os gestores avaliem suas áreas, departamentos e colaboradores. Nesse momento, é importante informar o que está bom e o que precisa melhorar. Assim, o colaborador entende onde está e o que precisa fazer para buscar novas posições/promoções e benefícios. A avaliação não é um momento fácil para gestores e colaboradores, mas uma avaliação feita de forma clara e imparcial gera clareza na comunicação e credibilidade entre gestores e colaboradores.



Pesquise mais

Algumas empresas adotam um sistema de avaliação denominado avaliação 360 graus, em que o colaborador é avaliado por diferentes stakeholders da empresa, por seus pares, por seu gestor, clientes internos e externos e até fornecedores. É criado um formulário com questões importantes para a avaliação e desenvolvimento dos colaboradores. Veja mais sobre esse sistema de avaliação. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5t-QseRO1VQ>. Acesso em: 27 dez. 2017.

3. Treinamento e desenvolvimento: uma maneira das organizações mostrarem que se importam com seus colaboradores é provendo treinamentos constantes. Os

treinamentos são importantes para o desenvolvimento dos colaboradores e para aumentar a produtividade das empresas. Novas tecnologias e inovações, inclusive, no sistema de gestão, tornam o ambiente de trabalho menos monótono. Os treinamentos podem ser específicos sobre a área de trabalho dos colaboradores ou mais abrangentes, como curso de línguas, graduação e pós-graduação e, nesse sentido, a empresa pode arcar com 100% do pagamento ou com uma parte.

4. Gestão horizontal: você se lembra quando falamos de estruturas organizacionais? Pois bem, vimos que a estrutura funcional é aquela em que há uma hierarquia muito bem desenhada, ou seja, uma estrutura vertical. Em algumas empresas, os superiores imediatos na estrutura tratam seus colaboradores com um certo “ar de superioridade”, não dando oportunidades para diálogo. O ideal é que as organizações criem estruturas “horizontais”, ou seja, mesmo em uma estrutura funcional/vertical os diálogos entre colaboradores e superiores sejam constantes e imparciais. Assim, a comunicação flui entre os colaboradores e os níveis hierárquicos com rapidez e sem muitas interpretações.

As empresas têm diferentes estruturas, culturas e formas de gestão, mas independente das maneiras com as quais executivos e gestores conduzem as ações de suas empresas, quanto mais próximos estiverem dos colaboradores buscando ouvi-los, menores serão os riscos grandes e complexos conflitos.

Sem medo de errar

Chegou o momento de você ajudar o Sr. Edson Rocha. No pouco tempo em que ele está na empresa, já recebeu muitas reclamações de peças faltando na embalagem. Acontece que o cliente produz kits de jogos educacionais, sendo preciso colocar em uma mesma embalagem peças de jogos de damas e xadrez. Com muita frequência, os clientes devolvem os kits com os jogos, porque está faltando alguma peça dentro da embalagem. Esse problema gera conflitos internos entre os departamentos e colaboradores e desgastes com os clientes.

O seu desafio será de ajudar o Sr. Edson Rocha a reduzir o número de reclamações desse tipo e garantir que não volte

mais a acontecer ou, pelo menos, para que fiquem em índices aceitáveis de reclamação /devolução.

Resolução:

Como Edson Rocha tem a missão de tornar seus colaboradores/ subordinados mais preparados para resolverem seus problemas sozinhos, com mais autonomia (empoderamento), é melhor que ele assuma um tipo de liderança mais participativa.

O ideal é que ele envolva as pessoas da operação na solução dos problemas e que siga alguns passos:

- O grupo de trabalho deve ter clareza sobre o problema, dilema ou conflito a ser resolvido.
- Todos precisam ir até o local onde o problema está acontecendo.
- Todos devem ter o direito de expressar a sua opinião sobre o fator gerador do problema/conflito e quais as possíveis soluções.
- Juntos (chefe e subordinados) devem priorizar as ações para a solução do problema/conflito, determinando responsáveis e prazos para implementação das ações.
- Definir metas ou objetivos a serem atingidos e o período em que devem ser atingidos.
- Monitorar periodicamente se os resultados das ações estão sendo atingidos para verificar se foram eficazes.
- Criar uma avaliação de desempenho de cada membro do grupo e do grupo como um todo, dando feedback sobre os pontos fortes de cada um e os pontos que precisam ser melhorados.

Quando o líder trabalha envolvendo os subordinados em todo o processo de solução de problemas/conflitos, ele está preparando-os para resolverem seus problemas sozinhos. Após aprenderem os passos para solução dos problemas, os subordinados começam a resolver possíveis problemas, ou seja, antes que eles aconteçam, o que gera um ciclo de melhorias contínuas na empresa. Com isso, o Sr. Edson tem agora algumas estratégias que contribuem muito para a melhoria do clima organizacional.

APP TECH e seu aplicativo para bares e restaurantes

Descrição da situação-problema

A empresa APP TECH desenvolveu um aplicativo que permite que os donos e os gestores dos restaurantes e bares incluam os seus cardápios. Os clientes têm acesso a esses cardápios quando visitam os locais e, se gostarem de algo, podem pedir diretamente pelo celular ou *tablet*. A solução é prática e moderna e os clientes mais “descolados” gostaram muito.

Acontece que muitos clientes estão se queixando de que o sistema é lento: a troca das páginas é demorada e, depois da confirmação do pedido, o tempo é longo para recebê-lo. Essa lentidão do sistema causa conflitos entre os clientes e os atendentes dos restaurantes, e entre o dono ou gestor que comprou o sistema e o comercial da empresa APP TECH. Os desenvolvedores afirmam que a culpa é dos programadores, que dizem que o problema está no banco de dados. Já o comercial culpa a todos, porque vendem um produto no qual os clientes não acreditam. Caos total!

O dono da empresa destacou o Gerente de Projetos, Demétrio, para resolver o problema rapidamente.

Resolução da situação-problema

Demétrio procurava ser um líder participativo, mas diante da urgência do assunto preferiu não juntar uma equipe multidisciplinar, como costuma fazer, e decidiu usar seu poder legítimo: aquele em que o líder exerce o poder hierárquico que lhe foi concedido. Como ele suspeitava que os problemas de lentidão no sistema eram técnicos, decidiu procurar um colaborador que tivesse o poder de especialista ou perícia, ou seja, que conhecesse detalhadamente como o sistema foi desenvolvido.

O especialista analisou o sistema e descobriu algumas ações que poderiam ser tomadas rapidamente para que as coisas acontecessem conforme o planejado. Após essa análise, Demétrio usou seu poder legítimo novamente, convocando alguns programadores e nomeando o especialista para cuidar das

tarefas que deviam ser cumpridas. Em 10 dias, o sistema estava reestabelecido e os clientes satisfeitos.

Como mencionado anteriormente, algumas vezes, o poder (principalmente legítimo) deve ser utilizado com o objetivo de solucionar um problema ou um conflito rapidamente.

Faça valer a pena

1. José Carlos é o Gerente de Qualidade da empresa de Segurança Proteção Total que, entre outros serviços, contrata e disponibiliza funcionários para segurança de condomínios. Ultimamente ele tem recebido reclamações de que seus funcionários do turno da noite dormem durante o serviço.

Jose Carlos decidiu reunir seus colaboradores/funcionários para juntos discutirem os problemas e encontrarem as soluções. Ele acredita que muitas pessoas pensando juntas encontram soluções mais assertivas e criativas. Que tipo de líder é José Carlos?

- a) Exigente.
- b) Liberal.
- c) Mandatário.
- d) Coach.
- e) Ditador.

2. Dorival Carneiro iniciou seu trabalho como analista financeiro em uma indústria de cosméticos e descobriu que quando completar 03 meses será avaliado não apenas por seu chefe, mas também por seus colegas e até por clientes e fornecedores.

Que tipo de avaliação a empresa de cosméticos pratica?

- a) Feedback.
- b) 360 graus.
- c) Chefe – subordinado.
- d) Metas.
- e) Ambiente organizacional.

3. Marcelo Castillo viu sua empresa de confecção de malas crescer nos últimos anos e precisou criar departamentos com diretores e gerentes, que cuidam de seus negócios de acordo com suas habilidades. Acontece que ele tem percebido que os “chefes” não ouvem seus subordinados, mesmo

aqueles mais antigos, que ajudaram a empresa a crescer. Ele pretende mudar essa forma de gestão para que seus executivos/chefes ouçam mais os seus subordinados.

Com essa ação que tipo de gestão o dono da empresa pretende adotar?

- a) Funcional.
- b) Matricial.
- c) De direito.
- d) Vertical.
- e) Horizontal.

Seção 4.2

Táticas no processo de negociação e conflitos

Diálogo aberto

Olá, aluno. No conteúdo a seguir conheceremos mais sobre táticas coercitivas para resolução de problemas, aquelas em que uma das partes tenta de alguma maneira se impor à outra parte e, então, mantendo sua posição e interesses independente se a outra parte terá algum ganho. Também veremos táticas persuasivas que são aquelas em que as partes envolvidas buscam alternativas para uma negociação ganha-ganha. Quais vantagens e desvantagens de se utilizar essas táticas e como resolver problemas e conflitos quando a gestão ou negociações envolvem organizações de diferentes culturas?

Para praticarmos o conteúdo aprendido voltaremos a falar de Edson Rocha. Você se lembra dele? Edson Rocha assumiu recentemente (como Gerente de Unidade) a operação de serviços de embalagem da empresa Blister e Cia. A operação que ele deve gerir é *in-house*, ou seja, trabalha dentro das instalações do cliente. O cliente envia seus produtos para a empresa Blister e Cia., responsável pela embalagem, conforme combinado em contrato e nas instruções de trabalho.

Apesar de estar há apenas 40 dias na empresa Edson já percebeu que há muitas interferências externas em seu trabalho, porque na mesma planta estão o cliente e outros fornecedores do cliente, por exemplo, o prestador de serviços logísticos. Com tantos *stakeholders* (partes interessadas), os conflitos são constantes e muitas das soluções dos problemas são apenas paliativas, voltando a se repetir com grande frequência.

Edson Rocha tem percebido que há muitos conflitos entre sua empresa (prestadora de serviços) e o cliente. Diariamente, há uma reunião envolvendo as duas empresas, na qual são definidas as metas do dia, havendo divergências nas informações e nas capacidades de produção. Edson já percebeu que há diferenças entre as culturas das duas empresas que, apesar de estarem na

mesma planta, são empresas com origens e CNPJs diferentes. Uma empresa se preocupa muito com números acurados, mas não preza pelo cumprimento das ações combinadas. A outra empresa não se preocupa tanto com os números, mas busca cumprir as ações e metas combinadas. Logo, essas inconsistências de informações e ações levam a erros e conflitos constantes.

O desafio de Edson será planejar e aplicar uma tática de resolução de conflitos em que ambas as empresas ganhem, principalmente, o cliente final das duas empresas.

No lugar do Edson Rocha, o que você faria? Seria mais duro nas negociações? Comente as ações que você tomaria. Tentaria entender os dois lados e buscaria atender da melhor maneira os interesses das duas empresas? Como você faria isso? E, ainda, quais ferramentas utilizaria? Procuraria entender as culturas que envolvem as duas organizações e encontrar convergências?

E, então, vamos em frente?

Não pode faltar

Olá, aluno. Já avançamos bastante no curso e você está muito mais preparado para lidar com os conflitos que são inerentes aos processos organizacionais e, até mesmo, a nossas vidas pessoais. O conteúdo a seguir detalha um pouco mais sobre táticas de negociação e administração dos conflitos. Algumas variáveis/possibilidades e táticas ganha-ganha em que todos deixam as negociações ou resolvem os conflitos da melhor maneira possível para os dois lados.

Preparado? Então, seguimos.

Para Berg (2012), os estilos de administração de conflitos é uma das maneiras mais apropriadas para se administrar conflitos. Esse método apresenta cinco formas para administrá-los:

1. **Competição:** ao menos uma das partes busca ganhar a negociação, sem que a outra tenha algum benefício. Normalmente nesse tipo de negociação/administração de conflito o poder de uma das partes prevalece, sendo este utilizado de forma agressiva e pouco cooperativa. Esse tipo de negociação costuma deixar "sequelas", porque a outra parte

se sente acuada e frustrada com o desfecho e uma próxima oportunidade pode revidar. Nesse estilo de administração, o indivíduo costuma não entender as necessidades da outra parte e tende a não mudar sua opinião ou posição inicial.

2. Acomodação: ao contrário do estilo de competição, quem atua nesse estilo costuma "abrir mão" de suas necessidades em prol da outra parte. São pessoas altruístas, generosas e dóceis, que procuram satisfazer os interesses da outra parte, mesmo que o desfecho da negociação não lhe seja nem um pouco favorável;
3. Afastamento: pessoas que não se empenham nem por seus interesses, nem pelos interesses da outra parte. Essas pessoas costumam se afastar dos conflitos, procurando retardar/ adiar ao máximo o momento de se envolverem, tomarem partido e/ou tomarem alguma decisão. Muitas vezes, existe o afastamento simplesmente porque o indivíduo acredita que não tem nada a oferecer e nada a receber.
4. Acordo: ao procurar o acordo o negociador atua em uma posição intermediária entre a competição e acomodação. As partes que negociam o acordo tendem a ceder até um ponto que consideram satisfatório, isto é, se moveram de uma posição inicial e conseguiram, em partes, alcançar seus objetivos.
5. Colaboração: as duas partes procuram soluções para que todas as necessidades/interesses de ambas sejam atendidas. Nos últimos anos a colaboração tem se apresentado como um estilo bastante eficaz para soluções de problemas/ conflitos, porque o desfecho de uma negociação desse tipo agrega valor para todos os envolvidos no processo.

Muitas empresas já trabalham buscando co-criar valor, ou seja, a partir do entendimento do que é importante para as partes envolvidas e, principalmente, para o cliente final de toda a cadeia, as empresas buscam em um processo de colaboração e transparência desenvolverem soluções que atendam os problemas, demandas e interesses do cliente.

Para Burbridge (2012), não há um estilo correto de negociação e administração de conflitos, logo, o negociador/gestor precisa estar atento ao tipo de conflito e ambiente em que ocorre. Daí "abrir a caixa de ferramentas" e utilizar o estilo mais apropriado.

Táticas coercitivas

O uso de táticas duras, competitivas ou coercitivas infligem alguma forma de coerção à outra parte. Os negociadores que utilizam essas táticas possuem como objetivo manter uma imagem de firmeza e, nesse sentido, as suas ações buscam reforçar tal imagem. O negociador ou gestor deve tomar cuidado ao utilizar essas táticas, porque elas podem trazer distanciamento, paralisar e atrasar uma negociação ou mesmo causar o abandono da outra parte.

Berg (2012) descreve algumas táticas coercitivas:

1. Impor pressão de tempo: quando o negociador impõe à outra parte um limite de tempo, alegando o custo de permanecer negociando é alto ou que o objeto da negociação é raro, havendo outros interessados na oferta.



Exemplificando

Jonas e Stela irão se casar e procuram um apartamento para comprar. Eles visitaram um apartamento que gostaram, o preço estava dentro do esperado, o local é próximo ao trabalho dos dois e o design é bonito. Como o vendedor percebeu que eles gostaram, começou a pressioná-los dizendo que havia outros interessados e que eles precisavam fechar rapidamente o negócio. Após a terceira ligação do vendedor na mesma semana, pressionando pelo tempo, o casal desistiu do negócio. Na última ligação do vendedor, Jonas ressaltou que realmente estava pensando em comprar, mas como o vendedor foi inconveniente com toda aquela pressão eles "pegaram bronca" e não queriam mais.

2. Parecer firme: o negociador mantém uma imagem de dureza, mesmo quando abre concessões durante a negociação, dizendo ou fazendo coisas do tipo: "eu abro essa concessão, mas que isso não se repita" ou "só permito isso porque gostei de você".

O perigo desse tipo de negociador é parecer intransigente em suas negociações e gestão de conflitos, provocando frustração ou abandono da negociação da outra parte.



Refleta

Você nunca teve um parente próximo (avô, tio, tia), amigo, vizinho ou chefe que querem manter a “fama de mau”, mesmo quando estão sendo deliberadamente complacentes ao cederem aos seus interesses?

3. Reduzir a resistência da outra parte a conceder: pode acontecer por persuasão, por amenidades (manipulando a outra parte, o que pode ser perigoso), prolongar demais as negociações (causando cansaço na outra parte), combinar um papel em que algum membro da equipe é o “duro” de negociar, mediante a promessas de que concessões serão futuramente compensadas (mesmo que não se tenha certeza disso);



Exemplificando

Em uma audiência, um juiz pode chamar a atenção dos advogados de defesa por tentarem prolongar ao máximo uma audiência. Estender por mais de 10 horas um trabalho que poderia levar duas apenas. Neste caso, o objetivo dos advogados de defesa era, de alguma maneira, reduzir a resistência da outra parte.

4. Desenvolver uma relação agradável: desenvolver um relacionamento ameno com a outra parte, marcar as reuniões em locais agradáveis, pagar as contas das refeições, oferecer brindes e presentes, etc. Há dois perigos nessa tática: a outra parte perceber que o negociador está sendo amável apenas para fechar o negócio ou resolver o conflito, ou seja, está sendo “falso; ou a outra parte entender os “presentes” como suborno. Em ambas interpretações a outra parte pode abandonar a negociação.
5. Reduzir ressentimentos na outra parte: o negociador procura não abrir concessões afirmando que fontes externas (chefe e regras da empresa) não permitem. É comum a outra parte ouvir desse tipo de negociador que a culpa não é dele, visto que está apenas cumprindo ordens. Um outro procedimento é tentar marcar reuniões em dias ou horário pouco habituais

(aos finais de semana e à noite). Assim, a outra parte coloca uma pressão de tempo para o término da reunião, sentindo que ela mesma criou essa pressão.

Táticas persuasivas

Segundo o dicionário Aurélio, persuadir significa levar a crer ou a acreditar, convencer, induzir, mover, induzir. Essas definições podem nos induzir a acreditar que uma negociação de sucesso é aquela em que o negociador conseguiu convencer/mover a outra parte, visto que ele mesmo não precisou mudar sua posição. Esse tipo de negociação está mais situado nas táticas coercitivas. O tipo de persuasão que mencionamos é aquele que, em um processo natural, as duas partes se comunicam, apresentando seus interesses, conflitos, problemas e dilemas, buscando de uma maneira satisfatória negociá-los.

O primeiro passo para o negociador que busca persuadir a outra parte na busca de um bom acordo é entender qual o seu estilo de negociador, a partir de uma auto-avaliação e de feedbacks de chefes, colegas de trabalho e amigos. Assim, o negociador estará mais preparado para se posicionar durante a negociação.

Como já mencionamos anteriormente, para persuadir a outra parte e buscar bons resultados é preciso que o negociador se prepare para a negociação. Ele precisa entender quais seus interesses ou conflitos a serem resolvidos, bem como quais os interesses ou conflitos da outra parte. É necessário também ter conhecimento do contexto em que negociação ocorrerá; do perfil de negociação da outra parte ou da empresa que a outra parte representa; aspectos culturais, valores e crenças que possam influenciar no processo de negociação; e outras informações que podem ser importantes.

É significativo definir qual seu plano B, ou seja, definir a Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo (MACNA), do inglês *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA). Você se lembra desses termos? É importante que o negociador entenda até onde pode se mover ou abrir concessões antes de ter que adiar ou abandonar a negociação.

Wanderley(1998) descreve na Tabela 4.1 alguns comportamentos que geram climas construtivos e defensivos nas negociações e que podem auxiliar no momento em que o negociador se prepara para a negociação.

Tabela 4.1 | Comportamentos que geram climas construtivos e defensivos nas negociações:

Clima construtivo	Clima defensivo
Empatia: poder ver a realidade com os olhos da outra pessoa.	Frieza e hostilidade: agredir, manter-se à distância, ver somente o seu ponto de vista.
Objetividade: descrever, mostrar e buscar fatos. Discernir o que é relevante do irrelevante. Ter referenciais e padrões para julgar e avaliar.	Subjetividade: instabilidade, imprevisibilidade, mudanças de posição sem consistência ou justificativa plausível. Inexistência de referenciais, padrões e critérios.
Afirmações provisórias: tudo pode ser modificado, desde que haja consistência para isso.	Certeza: dogmatismo e inflexibilidade.
Orientações para problemas: buscar compreender e apresentar soluções.	Rigidez ou barganha: defender sua proposta sem considerar os interesses do outro.
Igualdade: respeito, consideração e reciprocidade	Superioridade: avaliar, julgar, criticar, menosprezar e desprezar.
Abertura: falar as coisas que são relevantes, saber se expor, tendo em vista que ser honesto não significa, obrigatoriamente, revelar tudo o que se sabe.	Fachada: enganar, distorcer e esconder fatos relevantes.

Fonte: Wanderley (1998).

Steele, Murphy e Russil (1991) falam sobre alguns componentes que o negociador precisa pensar em sua preparação:

1. Boa impressão: há certa controversa se é mais importante a primeira ou última impressão, mas é certo que ser sociável, otimista, ter bom conhecimento sobre o tema a ser discutido e o estilo de negociar da outra parte, ou seja, credibilidade, passam um ar de confiança e causam uma boa impressão.
2. Atitude: pensar positivo e ser ousado no momento da negociação pode levar o negociador a alcançar seus objetivos.
3. Comunicação: como já falamos anteriormente, uma comunicação adequada gera bons resultados. Usar vocabulário adequado ao receptor da mensagem e uma linguagem corporal assertiva geram sucesso nas negociações.

4. Números: para gerar credibilidade é bom que o negociador tenha alguns resultados de performance anteriores. Resultados positivos mostram à outra parte que há boas perspectivas de sucesso em novos acordos/empreendimentos.
5. Simulações: quando há negociações ou conflitos complexos a serem resolvidos, pode ser uma prática simular a reunião com membros da equipe, colegas ou até amigos. Durante o processo de simulação podem surgir questionamentos e dúvidas pertinentes, também é possível verificar se as informações e tempo disponível para a reunião estão adequados ao tempo programado.

O processo e táticas do ganha-ganha

De acordo com Ury (2003), a negociação pode ser dividida em duas categorias:

- Distributiva: associada à barganha sobre um valor, normalmente, dinheiro. Na negociação distributiva, para um ganhar mais, o outro tem de ganhar menos. É um jogo de soma zero, de um montante (bolo) fixo.
- Integrativa: é aquela na qual existe a possibilidade de se integrarem novos valores e de fazer o montante crescer antes de dividi-lo.

Segundo o autor, o problema é que, em geral, as pessoas são competitivas e muitas vezes tendem a enxergar uma disputa como sendo distributiva e que necessitam ganhar, mesmo que para isso a outra parte perca, quando na realidade há oportunidades de se fazer o montante crescer.

De acordo com Wanderley (1998), essa postura competitiva, na qual o negociador está interessado apenas nos seus próprios interesses, gera um processo em que uma parte ganha e a outra perde. Normalmente, encontra-se algumas características nesses negociadores:

- Tentam levar vantagens em tudo.
- Não se preocupam com os interesses dos outros, apenas com seus próprios.
- Pensam que sempre o mais esperto é quem ganha.
- Qualquer negociação é uma batalha e o que vale é eliminar o "oponente".

- Só se preocupa com o curto prazo e ganhos rápidos.
- Não pensam em relacionamentos de médio ou longo prazo e duradouros.
- Não compartilham informações e muitas vezes espalham informações falsas.
- Quem é esperto ganha a negociação a qualquer preço sem ser notado.

Ainda, de acordo com Wanderley (1998), existem duas modalidades de negociadores ganha/perde. Aquele que procura intimidar de qualquer maneira seu "oponente" e aquele que procura manipular, cativar ou enganar a outra parte, escondendo suas verdadeiras intenções.

Felizmente, as novas gerações têm mudado essa postura em relação às negociações. Ideologicamente os jovens têm acreditado mais em relacionamentos integradores e cooperativos, que visam buscar soluções em conjunto, compartilhando as soluções e os conhecimento adquiridos.



Assimile

Inovação aberta (*Open Innovation* – em inglês é um termo utilizado para empresas, organizações e pessoas que buscam inovação e melhorias de seus produtos ou serviços por meio de um processo aberto e seus participantes podem contribuir de forma irrestrita. As contribuições podem ser internas ou externas à empresa, vindas de fornecedores, clientes, comunidades, fãs, etc.

Dois bons exemplos de Inovação aberta são: o sistema operacional Linux e o Wikipédia, do qual foi extraído o texto a seguir. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Inova%C3%A7%C3%A3o_aberta. Acesso em 29 dez. 2017.

Nos dois exemplos, as pessoas contribuem de forma voluntária com novas informações e/ou soluções de problemas.

Obs.: não costumamos trabalhar com Wikipédia, por causa da confiabilidade das informações, porém, abrimos essa exceção por causa do tema.

Estrategicamente executivos e gestores entenderam que em uma cadeia de empresas é importante que todos estejam fortes e consolidados, desde o fornecedor de matéria-prima, passando pela indústria, distribuidores e varejo, até o cliente final. Um gestor atualizado sabe que a cadeia produtiva em que sua empresa está inserida é tão forte (ou fraca) quanto o elo mais fraco dessa cadeia. Em outras palavras, não adianta a indústria, por exemplo, estar muito forte se o fornecedor de matérias-primas está para “quebrar”. Logo, toda a cadeia não receberá a matéria-prima e não poderá entregar os seus produtos aos clientes.

O negociador que adota uma postura integrativa ou colaborativa parte do princípio de que um bom acordo é aquele que satisfaz os interesses de ambos os lados, sendo possível encontrar alternativas de ganho comum e pontos de convergência, pois negociadores não são inimigos, mas solucionadores de problemas/conflitos comuns. Os negociadores procuram entender o problema/conflito sob diferentes pontos de vista, buscam um diagnóstico e, com a participação de diferentes pessoas, traçam os planos de ações necessários.

A Tabela 4.2 mostra as relações entre a forma de negociar e os possíveis desfechos da negociação.

Tabela 4.2 | Relação entre a forma de negociar e os desfechos da negociação

Formas de negociar	Desfechos da Negociação		
	Ganha-ganha	Ganha-perde	Perde-perde
Barganha de propostas	Desfecho menos provável	Desfecho mais provável	Desfecho de média possibilidade
Solução de problemas	Desfecho mais provável	Desfecho de pouca possibilidade	Desfecho de pouca possibilidade

Fonte: Wanderley (1998, p. 27).

Táticas envolvendo diferentes culturas organizacionais

Os conflitos organizacionais podem ocorrer por diversos motivos: disputas internas por promoção, reconhecimento e melhores condições de trabalho, situações ligadas ao ambiente externo como disputas por recursos, ineficiência de comunicação, desacordo em

contratos, pressões vindas de agências reguladoras, problemas de reclamações de clientes, aquisições e fusões, etc.

Especialmente quando diferentes organizações (que tem algum tipo de relação) estão envolvidas, há posições e interesses específicos que, algumas vezes, são divergentes, ou seja, situações em que a cultura e o modo de trabalhar de uma organização interferem na cultura e modo de trabalhar da outra organização.



Assimile

Você sabe o que é idiossincrasia? É uma característica de comportamento peculiar de um indivíduo ou de determinado grupo. Nós, como indivíduos, temos nossas próprias características e maneiras de agir, as organizações seguem comportamentos semelhantes. Com o passar do tempo, as pessoas, com base em seus valores e crenças, criam um ambiente peculiar na organização que atuam. Formam a cultura da empresa, que é a maneira como seus profissionais/membros se comportam, fazem negócios, realizam eventos, se vestem, etc., até a arquitetura e móveis são influenciados por essa cultura. Bancos costumam ser mais sérios e seus profissionais costumam usar "roupa social", já profissionais de *startups* de tecnologia são despojados e trabalham em ambientes descontraídos. Mesmo organizações religiosas possuem maneiras diferentes de se portar e de se vestir.

Os responsáveis pelas organizações devem estar atentos a divergências que ocorrem com alta frequência, pois estas podem se transformar em conflitos, por isso é importante que as trate o quanto antes para evitar maiores danos. Saber ouvir e entender os interesses, demandas e as culturas que envolvem as divergentes é essencial para se buscar uma solução ganha-ganha e imparcial.

Burbridge (2012) recomenda que quando os gestores ou responsáveis imediatos pelas negociações e gestão dos conflitos não conseguem solucionar o conflito, uma terceira parte - representada por um executivo de uma das empresas, por um conselho ou reunião das diretorias ou mesmo por agentes externos às organizações - tem a responsabilidade de gerenciar os conflitos por meio de intervenções.

Segundo o autor, para conflitos que envolvem níveis de decisões estratégicas das organizações, deve-se buscar soluções

integrativas que atendam as duas partes em prol de seus objetivos comuns, caso contrário, a própria continuidade do relacionamento e negócios poderá ser colocada à prova, em função da percepção de incompatibilidade entre as partes.

Burbridge (2012) descreve três formas de resolução de problemas: a primeira com base nos “direitos”, em que uma terceira parte determina a solução final a partir das leis, contratos e padrões de comportamento; a segunda forma é quando uma terceira parte auxilia no processo de resolução, mas não tem autoridade para decidir, ficando o acordo final por conta das partes envolvidas; a terceira forma de resolução é sem a intervenção de uma terceira parte, na qual as partes envolvidas buscam um acordo final dentro de um equilíbrio entre os resultados desejados por elas.



Pesquise mais

As relações e conflitos organizacionais ocorrem em diferentes ambientes e situação e escalas. Pode ser entre pequenas e grandes empresas, entre igrejas, clubes de futebol, instituições de ensino, governos, etc. No link, você encontra um exemplo de relações internacionais no momento em que Donald Trump assumiu o governo dos EUA. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JjSqc0lyRy0>. Acesso em: 2 jan. 2018.

As táticas coercitivas podem e devem ser usadas em alguns momentos, mas em longo prazo é importante que os negociadores procurem entender os interesses e demandas da outra parte, porque assim é possível conseguir relacionamentos mais duradouros e lucrativos. É importante que você, aluno, conheça essas táticas e seus resultados.

Vamos agora resolver o problema do nosso personagem Edson Rocha?

Sem medo de errar

Apenas para lembrar: Edson Rocha assumiu recentemente (como Gerente de Unidade) a operação de serviços de embalagem da empresa Blister e Cia. A operação que ele deve gerir é *in-house*, ou seja, trabalha dentro das instalações do cliente. O cliente envia seus

produtos para a empresa Blister e Cia., responsável pela embalagem, conforme combinado em contrato e nas instruções de trabalho.

Edson Rocha tem percebido que há muitos conflitos entre sua empresa (prestadora de serviços) e o cliente. Diariamente há uma reunião envolvendo as duas empresas, na qual são definidas as metas do dia, havendo divergências nas informações e nas capacidades de produção. Edson já percebeu que há diferenças entre as culturas das duas empresas que, apesar de estarem na mesma planta, são empresas com origens e CNPJs diferentes. Uma empresa se preocupa muito com números acurados, mas não preza pelo cumprimento das ações combinadas. A outra empresa não se preocupa tanto com os números, mas busca cumprir as ações e metas combinadas. Essas inconsistências de informações e ações levam a erros e conflitos constantes.

O desafio de Edson será planejar e aplicar uma tática de resolução de conflitos em que ambas as empresas ganhem e, principalmente, o cliente final das duas empresas.

No lugar do Edson Rocha, o que você faria? Seria mais duro nas negociações? Tentaria entender os dois lados e buscaria atender da melhor maneira os interesses das duas empresas? Procuraria entender as culturas que envolvem as duas organizações e encontrar convergências?

Resolução:

Por se tratar de um acordo/contrato de longo prazo, em que as duas empresas estão "intimamente" ligadas, porque o bom resultado de uma depende do bom resultado da outra, Edson decidiu utilizar de táticas persuasivas e integrativas para a resolução dos conflitos.

Para alcançar resultados ganha-ganha, ele precisou criar um grupo de trabalho com pessoas de diferentes áreas das duas empresas com o objetivo de que apesar das diferentes culturas organizacionais elas precisariam entender os interesses e necessidades umas das outras.

O trabalho não foi fácil porque todos precisaram entender um pouco mais sobre empatia, ou seja, colocar-se na posição do outro em relação à respeito, à igualdade, à solução de problemas em conjunto e aos feedbacks constantes entre os membros do grupo.

As reuniões passaram a ter horário de início e fim, assim, os responsáveis por cada ação diária eram claramente definidos, sendo

combinado que a qualquer momento, diante de algum problema ou conflito, o responsável deveria comunicar os envolvidos para uma rápida resolução. Não devia “esconder” o problema para que a outra parte não percebesse a falha.

Com o passar do tempo, todos entenderam que quando algo acontecia errado, primeiramente, o problema ou conflito precisaria ser resolvido e, depois, conjuntamente, traçar planos de ações para que não mais voltasse a acontecer.

Avançando na prática

Fusão das empresas de Marketing Digital

Descrição da situação-problema

Recentemente duas grandes empresas de Marketing Digital se juntaram (fusão) para serem capazes de competir com empresas de fora do país. Uma das empresas sempre trabalhou com estatais brasileiras e a outra com empresas privadas. Para redução de custos, as duas equipes foram alocadas no mesmo andar de um prédio no centro da cidade de São Paulo. Acontece que Mattos, o diretor destacado para consolidar as duas operações, tem encontrado dificuldades em criar sinergia entre seus subordinados. Ele já percebeu que apesar de serem do mesmo ramo as duas empresas são muito diferentes (culturas diferentes).

Agora que você conhece mais sobre táticas de negociação de problemas e gestão de conflitos, como você pode ajudar Mattos em sua missão? Que tipo de tática você acredita ser melhor? Coercitiva ou persuasiva? Ganha-ganha ou inflexível?

Resolução da situação-problema

Por ser início de uma operação conjunta entre duas empresas tão diferentes, a recomendação é que Mattos tente ouvir o maior número de subordinados possível. Conhecendo seus interesses e demandas, ele deveria criar grupos interdisciplinares para, em conjunto, negociarem seus conflitos e, dessa forma, criar ações para resolvê-los.

É importante que todos entendam que precisam ceder um pouco para que se crie um ambiente ganha-ganha, que visa atender aos clientes das duas empresas e, conseqüentemente, mantê-las competitivas por um longo tempo.

Essas ações estão relacionadas a táticas persuasivas de negociação e de gestão de conflitos, capazes de gerarem um ambiente criativo e com certa harmonia, apesar das diferenças.

Faça valer a pena

1. Geraldo Castro costuma dizer que era um chefe e cliente das antigas. Com ele não tinha muita negociação: caso não fosse feito o que ele queria/mandasse, as coisas ficavam ruins. O clima no dia a dia com seus subordinados e fornecedores era tenso e conflituoso, porque ele era inflexível e, muitas vezes, ríspido. E, ainda, se necessário, enviava informações enganosas para as outras partes, para levar vantagens.

De acordo com a descrição acima, qual tática de negociação e administração de conflitos que Geraldo Castro pratica?

- a) Coercitiva.
- b) Persuasiva.
- c) Ganha-ganha.
- d) Empatia.
- e) Inovação aberta.

2. Victoria é decoradora de eventos e Marcela é florista em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais. As duas sempre disputaram os clientes da cidade, principalmente, quando se tratava de casamentos. Às vezes uma vencia, contudo, às vezes a outra era quem vencia, ainda assim percebia-se que receita das duas não era boa ao longo do ano. Foi quando elas decidiram unir forças e oferecer um serviço completo de decoração e assessoria dos eventos. Ao invés de repartirem o “bolo”, elas fizeram o bolo crescer gerando valor para os clientes e podendo aumentar suas margens de rentabilidade.

Que tipo de tática as empresárias de Minas Gerais utilizaram para alavancar seus negócios?

- a) Ganha-Perde.
- b) Distributivas.
- c) Ganha-ganha.

- d) Inflexíveis.
- e) Duras.

3. Uma empresa de calçados de Franca decidiu expandir seus negócios em um mercado novo para eles, decidindo investir no Japão. Como eles sabem que os japoneses têm suas próprias maneiras de fazer negócios, decidiram enviar um representante para conhecer mais sobre o país, empresas e empresários. O objetivo é buscar não cometer alguma gafe que possa comprometer os planos de expansão.

Que palavra ou termo se usa para definir as características de uma pessoa, lugar ou empresa?

- a) Distributiva.
- b) Integrativa.
- c) Inovação aberta.
- d) Coercitiva.
- e) Idiosincrasia.

Seção 4.3

O gestor no processo de resolução de conflitos

Diálogo aberto

Olá, aluno. Já avançamos bastante no conteúdo e acreditamos que você esteja praticando seu conhecimento sobre negociação e gestão conflitos no seu dia a dia, seja na vida pessoal, profissional e/ou social. No conteúdo a seguir, você conhecerá um pouco mais sobre o diálogo para gestão de conflitos, uma habilidade tão importante que já evitou guerras e transformou nações. Também veremos como o gestor pode ser um facilitador ou mediador nos conflitos que surgem em sua equipe ou nas relações externas, que merecem atenção e comunicação assertiva para resolução. Aprenderá como criar metas e objetivos compartilhados para que todos tenham um foco comum que deve ser alcançado.

Mesmo após todos os cuidados de metas compartilhadas e habilidades para resolução de conflitos, há momentos em que os conflitos “saem do controle” e precisam de um profissional e/ou ação judicial para que uma solução seja encontrada, sendo assim, você terá informações sobre maneiras de como agir diante desses casos.

Vamos ajudar nosso personagem Edson Rocha novamente? Para lembrar, ele assumiu recentemente (como Gerente de Unidade) a operação de serviços de embalagem da empresa Blister e Cia. A operação que ele deve gerir é *in-house*, ou seja, trabalha dentro das instalações do cliente. O cliente envia seus produtos para a empresa Blister e Cia., que é responsável pela embalagem, conforme combinado em contrato e nas instruções de trabalho.

Edson Rocha tem percebido que quando há conflitos entre os líderes de sua empresa e os responsáveis do cliente, são trocados inúmeros e-mails, sem que a questão ou problema principal seja solucionado. Nesses e-mails são copiadas pessoas que nem precisavam estar envolvidas, perdendo, então, o seu tempo lendo informações que, muitas vezes, não conseguem ajudar de maneira alguma.

O Desafio de Edson Rocha será de treinar seus líderes na resolução de conflitos e comunicação sobre tais resoluções, de

maneira a aproveitar o tempo e conhecimento das pessoas que podem ajudar no processo e não desperdiçar o tempo de quem não pode colaborar.

Que tipo de treinamento você acredita que Edson Rocha deveria preparar para seus líderes? Como você acredita que os líderes e gestores deveriam conduzir as negociações e soluções de problemas? Usando o poder ou mediando/facilitando a comunicação e resoluções? Você acredita que para a solução dos conflitos entre as empresas o importante é conferir o que está escrito no contrato e até entrar na justiça, se necessário?

Preparados? Então, vamos lá!

Não pode faltar

Olá, aluno! Você já tem um bom conhecimento sobre negociação e gestão de conflitos e já deve estar aplicando esse conhecimento no seu dia a dia. No conteúdo a seguir você vai conhecer um pouco mais sobre alternativas de resolução de conflitos, com ênfase no diálogo, que sempre deve ser a primeira alternativa. Também verá como é importante criar metas compartilhadas para que todos os envolvidos sintam-se motivados a alcançá-las.

Diálogo como competência na gestão de conflitos

Quanto mais desenvolvemos nossas habilidades de diálogo, mais somos capazes de negociar e, até mesmo, resolver conflitos no ambiente profissional e pessoal.

A palavra diálogo se origina do grego diálogos, no qual *Logos* significa "palavra" e *dia* significa "por meio". De acordo com Burbridge (2012), o diálogo pode ocorrer entre duas ou mais pessoas, que trocam informações e ideias. Todo líder e gestor devem desenvolver suas habilidades de diálogo, com o objetivo de contornar problemas ou conflitos significantes para os resultados das empresas.

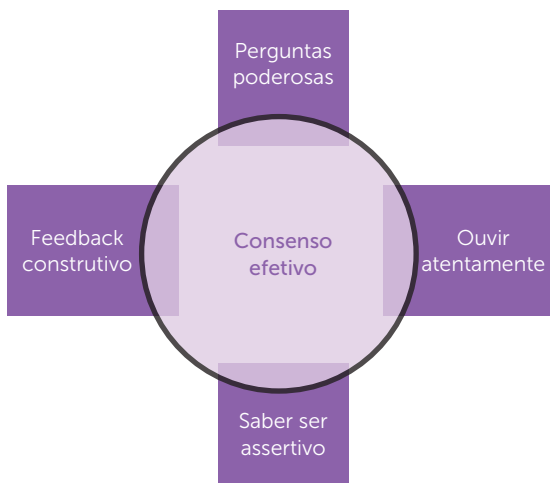
Nem todas as ações precisam ser resolvidas com diálogo, pequenas decisões rotineiras, que devem pedir solução rápida, podem ser resolvidas com o chefe determinando o que deve ser feito e pronto. O problema do uso excessivo da autoridade e poder é deteriorar os relacionamentos, podar ideia ou tornar os

subordinados submissos demais, gerando um ambiente pouco criativo e com pessoas desmotivadas.

É fundamental que o gestor entenda e, dentro do possível, domine as técnicas básicas do diálogo por duas razões: primeiramente para poder usá-las em avaliações 360°, já mencionadas anteriormente, na convivência com os outros (superiores, colegas e subordinados), o que pode tornar a vida de todos menos complicada e produtiva; e secundamente para poder avaliar a efetividade de outros na aplicação das diversas ferramentas de gestão e resolução de problemas.

Burbridge (2012) apresenta na Figura 4.2 as habilidades que os líderes e gestores precisam desenvolver para diálogos poderosos e resolver conflitos.

Figura 4.2 | Construindo um diálogo efetivo



Fonte: Burbridge (2012).

Perguntas poderosas

A pergunta poderosa é aquela que gera aprendizado autodirigido, ou seja, a resposta vem da pessoa questionada. Com isso, *insights* são estimulados e a mudança é decidida pelo receptor e não pelo emissor. Fazer perguntas abertas ou fechadas também pode fazer diferença. Perguntas poderosas permitem uma comunicação de forma verbal (vocabulário, tom de voz) e não verbal (semblante, movimentos das mãos, do corpo e dos olhos, respiração, por exemplo).



Perguntas abertas são aquelas que permitem à outra parte contar sua história e fornecer mais informações. Perguntas fechadas são úteis para esclarecer pontos específicos, confirmar algo ou concluir. Por exemplo: você gosta de viajar? (fechada); conte-me o que você pensa sobre viagens (aberta).

Ouvir e observar

É importante que o líder saiba fazer as perguntas corretas, mas tão importante quanto perguntar é saber ouvir com atenção e observar toda comunicação da outra parte, isto é, seus gestos, expressões, tom de voz, etc. Assim, ele poderá realmente compreender a mensagem que está sendo verbalizada e a mensagem corporal. Às vezes, as duas mensagens podem ser muito diferentes e o bom líder consegue entender mais do que está sendo dito.

Burbridge (2012) fala sobre três tipos de diálogos que podemos usar para treinar nossa habilidade de ouvir ativamente:

Saber ser assertivo

Tão importante quanto ouvir e entender o outro é se fazer entender. O primeiro passo para "baixar a guarda" da outra parte é de entender seus dilemas, interesses e conflitos e, depois, você estará pronto para se fazer entender. Uma das técnicas mais simples e úteis é procurar sempre combinar a empatia com a afirmação de seu ponto de vista justificado.



José Carlos trabalha na programação de fábrica de uma empresa e tem tido problemas para receber as informações entregues pelo Gerente Comercial, preenchidas em um formulário padrão da empresa. José Carlos tem justificado sua demanda da seguinte maneira: "eu sei que você não tem tempo a perder preenchendo esses formulários, mas preciso que você comece a usá-los porque são regras da empresa e, cada vez que recebo a informação fora do padrão, preciso enviá-la de volta a você e, dessa forma, perdemos ainda mais do nosso escasso tempo já escasso."

A assertividade pode ser definida como a habilidade de expressar sentimentos de forma sincera e sem constrangimentos. O comportamento assertivo produz sempre um impacto nos indivíduos envolvidos e no ambiente em que estão inseridos. Por um lado, a expressão de insatisfação pode produzir certas consequências negativas nas relações pessoais. Já expressão de sentimentos de satisfação possibilita aos indivíduos envolvidos uma melhor comunicação.

É fundamental considerar a quem está sendo comunicado e de que forma ocorre a comunicação, ou seja, em que contexto os impactos podem ter diferentes pesos de acordo com a cultura, os valores e as crenças das pessoas.

Feedback construtivo

O feedback é muito importante para o diálogo, pois por meio dele é possível corrigir rotas e melhorar a comunicação. Um feedback sincero e construtivo alimenta um clima de confiança mútuo entre as partes que estão negociando ou gerindo conflitos. Dar e receber feedbacks são habilidades essenciais para ajustar o comportamento das pessoas com que convivemos, visando relações saudáveis e satisfatórias. Nesse processo, é verificada a retroalimentação entre as pessoas no diálogo e, logo, a importância com o cuidado ao se exercitar o feedback, evitando ressentimentos entre as partes envolvidas.

Consenso Efetivo

Líderes e gestores, que praticam perguntas poderosas, ouvem a outra parte com atenção, falam assertivamente, dão e recebem feedbacks sobre pequenas divergências ou grandes conflitos, têm maiores possibilidades de alcançar o consenso efetivo, ou seja, entender e ser entendido. Dessa forma, a possibilidade de se alcançar um acordo é muito maior, mas mesmo que não se consiga um acordo e que seja necessária a ajuda externa, que veremos mais adiante, o ambiente de trabalho (ou ambiente das relações pessoais) se torna mais leve.

O gestor como facilitador e mediador de conflitos na equipe

Mediação



Reflita

Se você é gestor de uma área e percebe que duas pessoas têm “diferenças” e que os problemas rotineiros causados por essas diferenças têm afetado os resultados da empresa, o que você faria? Daria uma bronca nos dois subordinados pedindo que parem com intrigas? Apenas solicitaria que cumprissem as suas tarefas? Prepararia uma grande confraternização para que essas pessoas se entendessem?

Essas são ações que os gestores costumam adotar quando encontram tais dificuldades, porém, os problemas acabam sendo sanados somente superficialmente, porque não se chegou na raiz do problema. Portanto, o ambiente organizacional continua pesado e com qualquer nova discussão os problemas voltar a acontecer.

O ideal é que o gestor assuma o papel de mediador com a vantagem de possuir mais condições de controlar o ambiente da mediação. Na maioria dos casos, é possível fazer as pessoas encontrarem, por si mesmas, uma forma de resolver os conflitos entre elas. A grande vantagem das soluções encontradas dessa forma é que as pessoas estão muito mais inclinadas a aceitá-las e a fazê-las funcionar.

Burbridge (2012) ressalta quais são as condições necessárias para aplicar essa abordagem:

- 1. Neutralidade do gestor:** todo mediador sabe que a imparcialidade é um pré-requisito para que a mediação funcione. Se o gestor é visto inclinado mais para uma das partes do que para a outra, a colaboração da outra parte será prejudicada. Não basta o gestor ser imparcial, ele precisa ser visto como imparcial.
- 2. Tempo adequado:** é importante obter um compromisso dos participantes para permanecer no processo por tempo adequado. Uma hora e meia, no mínimo, é o ideal. Se a situação, de fato, não permite um encontro com essa duração, ou se as partes simplesmente se negam a se comprometer com isso, então, é melhor que o gestor deixe

a mediação de lado e use a sua autoridade, sabendo dos riscos associados, que são altos.

- 3. Local adequado:** é importante um local sem distrações, sendo, portanto, recomendada uma sala de reuniões abastecida com água e café. É fundamental ter um problema bem definido, já que conflito entre as pessoas não é o problema, mas o impacto que esse conflito está produzindo nos resultados da empresa e na sua avaliação de desempenho. Nesse sentido, é possível que os clientes não estejam sendo atendidos, que os fornecedores não estejam sendo consultados ou, ainda, que estejam ocorrendo problemas de qualidade nos produtos. Quando o problema afeta a empresa, é necessário que o gestor faça as partes perceberem isso.
- 4. Preparação do gestor para mediar:** algumas pessoas têm mais aptidão natural para mediar do que outras, mas todos precisam compreender o processo e os métodos básicos envolvidos. Não é necessário que o gestor se torne um mediador profissional, mas é altamente recomendado que ele faça algum estudo sobre a matéria.

Há empresas que treinam seus gestores para mediação de conflitos, mas é importante que o gestor saiba ouvir, proporcione feedbacks, esteja atento às comunicações verbais e não verbais, entenda a posição dos subordinados e se faça entender. A empatia continua sendo importante para solução dos conflitos, mesmo no processo de mediação.

Facilitação

De acordo com Burbidge (2012), sempre houve em todos os níveis da sociedade pessoas que por conta de sua habilidade natural têm a capacidade de ajudar as outras a conversar, evitando, assim, conflitos potenciais ou resolvendo conflitos já existentes. Nas últimas décadas, começaram a aparecer pessoas identificadas como facilitadores profissionais que são indivíduos treinados para exercer essa função, sabendo como conduzir um diálogo em terreno sensível, e preparados para lidar com emoções dissimuladas e conflitos ocultos e revelados.

O facilitador é um especialista no processo, não no conteúdo da reunião. Em geral, são três as formas pelas quais a facilitação pode ser útil para o gestor e todas têm alguma relevância para a gestão de conflitos:

1. O facilitador como agente do gestor.
2. O facilitador como integrador e incentivador.
3. O gestor como facilitador.

Algumas vezes, o gestor não tem disponibilidade de tempo ou conhecimento para o trabalho de facilitação e nomeia alguém da equipe, da empresa ou mesmo alguém de fora da empresa para conduzir o processo. O facilitador tem as atribuições de:

- Pré-encontro: as partes envolvidas devem ser comunicadas a tempo, a fim de que todos estejam disponíveis na data e horário. Além disso, é importante também se atentar ao local (espaço adequado, temperatura adequada, *coffee break*, apostilas, etc.);

- Durante o encontro: deve-se conduzir a reunião com imparcialidade, permitindo que todos expressem os seus pontos de vista e que tenham feedbacks sobre suas opiniões. O facilitador tem como missão criar um ambiente para que os níveis hierárquicos não interfiram na comunicação, ou seja, o estagiário (já que foi convidado) deve ter a mesma possibilidade de se expressar que o diretor.

- Pós-encontro: atentar-se para que as ações combinadas sejam cumpridas, buscando facilitá-las para aqueles que por algum motivo não estejam conseguindo cumpri-las.

Você pode perceber que as características já mencionadas: saber ouvir e observar, ser empático, assertivo e imparcial e saber dar e receber feedbacks, são essenciais para o trabalho de mediação e facilitação. Sendo assim, o gestor que já possui ou está desenvolvendo essas habilidades, pode assumir o trabalho de facilitador com sucesso.

Ouvidoria, arbitragem, conciliação e mediação judicial

Ouvidoria

De acordo com Burbridge (2012), a partir da década de 1970, o *ombudsman* ou *ombudsperson* (politicamente correto), em

português ouvidoria, foi se espalhando pelo mundo: primeiramente, no setor público e, depois, no setor privado. Atualmente, tornou-se obrigatório, no Brasil, em certos setores, tais como: as áreas bancárias e hospitalares e, cada vez mais, faz parte de cultura empresarial. Trata-se de uma "janela" com um mínimo de filtros, pela qual o cliente ou os próprios funcionários de uma empresa podem fazer suas críticas e reclamações chegarem aos níveis mais altos da estrutura.

Usada corretamente, a ouvidoria pode ser um instrumento poderoso para identificar e corrigir problemas externos e internos mal resolvidos, podendo, assim, contribuir para os resultados da empresa. É de grande interesse para os acionistas e para aqueles que preservam a imagem da instituição.

É importante ressaltar que a ouvidoria pode servir para evitar conflitos com clientes, fornecedores ou mesmo conflitos externos, mas também pode ser um meio para gerar conflitos que podem melhorar os processos nas empresas e, nesse sentido, podemos mencionar os conflitos funcionais citados anteriormente.

Conciliação e mediação judicial x arbitragem

Segundo Burbridge (2012), a arbitragem é uma forma de litígio privado e sigiloso que ocorre fora dos tribunais. É um conceito antigo na história da humanidade (um pouco mais recente no Brasil). Tanto o litígio judicial quanto a arbitragem trabalham com provas e produzem uma sentença, um ganhador e um perdedor.

A partir de 2001, o Supremo Tribunal Federal confirmou a constitucionalidade da arbitragem. Dessa forma, apoiou que a sentença de arbitragem fosse definida, sem direito de apelação, uma vez que o processo é voluntário. Ninguém é obrigado a assinar um contrato com cláusula de arbitragem, mas, uma vez assinado, é obrigado a cumpri-lo de acordo com a lei de arbitragem.

Na grande maioria dos casos, a decisão de arbitrar é tomada na hora de assinar o contrato, e não na hora da briga. De acordo com Burbridge (2012), as principais razões pelas quais o empresário (e seus advogados) deve ou não incluir a cláusula de arbitragem são:

1. É política da empresa usar a cláusula de arbitragem.
2. Um ou ambos os lados conhecem as vantagens mútuas do processo.

3. Um ou ambos os lados querem evitar qualquer possibilidade de se expor a um eventual processo público.
4. No caso de negócios internacionais, um ou ambos os lados querem evitar a possibilidade de ter de responder a um processo no país do outro.
5. Preferência pela liberdade de escolher o árbitro (um juiz de fato), em vez de correr o risco de o sistema judiciário escolher o fórum com um juiz difícil.

Você deve estar se perguntando quais são as diferenças entre conciliação e mediação judicial. Burbridge (2012) destaca algumas delas na Tabela 4.3:

Tabela 4.3 | Conciliação e Mediação judicial

CONCILIAÇÃO	MEDIAÇÃO
Tem como objetivo um acordo.	Tem como objetivo uma solução e, quando apropriado, a reconstrução do relacionamento
É voltada para disputas de baixo valor e pouca complexidade.	É voltada para disputas de médio valor e de alta complexidade
A continuidade do relacionamento não é contemplada.	A continuidade do relacionamento modificado pode ser parte da solução.
Eficaz: resultado rápido.	Eficiente: resultado otimizado.

Fonte: Burbridge (2012).



Assimile

Na conciliação e mediação judicial, o juiz é um especialista na lei e seus processos, portanto, é sempre um advogado. Na arbitragem, a grande maioria dos árbitros são advogados, pois precisam conhecer o processo, mas não são obrigados a se orientar apenas pela lei de arbitragem. Assim, é possível ter árbitros e câmaras de arbitragem especializados em construção civil, processos químicos, *franchising*, etc. que, ao menos em teoria, aumentam a probabilidade de uma decisão benfeita e justa.

No final das contas, os caminhos de arbitragem e judicial ocorrem quando houve o litígio, que é o termo judicial para definir conflitos

de interesses, pendências ou brigas. Esses caminhos são longos, caros e, na maioria dos casos, uma das partes ganha e a outra perde. Por isso, é importante que executivos, gestores e líderes tentem todas as formas de se resolver os conflitos antes de procurar por esses caminhos.

Criação de metas compartilhadas

De acordo com Falconi (2009) o sistema Toyota de Produção, conhecido nos EUA como Lean Manufacturing classifica os níveis e necessidades de desempenho e gerenciamento em três:

1. **Operação:** sequência de tarefas ou atividades de trabalho, que têm como objetivo a produção de um bem ou serviço e/ou alcance de uma determinada meta.
2. **Processo:** agrupamento ou sequenciamento das atividades que agregam valor ao produto ou serviço final.
3. **Organização:** conjunto de relacionamentos internos e externos que levam uma instituição a alcançar suas metas, bem como as estruturas físicas (máquinas e ferramentas, característica predial, etc.) necessárias para executar suas funções.

A cultura organizacional contempla a sua estrutura (funcional, matricial e projetizada, conforme mencionadas anteriormente), seus valores e suas crenças.

Kotler e Keller (2006) falam sobre três níveis organizacionais: **estratégico**, onde está a alta direção da empresa, pensando em ações para longo prazo; **tático**, onde está o nível médio de gestão, traçando ações para médio prazo; **operacional**, onde atua a operação, buscando mais produtividade, com menos defeitos, em um processo de melhorias contínuas.

Tanto na classificação da Toyota como na apresentada por Kotler e Keller, é necessário que cada um dos níveis crie suas metas, visando atender as necessidades dos clientes da melhor maneira possível, sem perder o foco de tornar a empresa mais rentável, produzindo mais com menos recursos (mão de obra, máquinas, energia, água, etc.).

Durante o processo de criação de metas também é necessário que as pessoas envolvidas pratiquem habilidades de negociação, porque é importante que as metas estabelecidas sejam boas para

os clientes e para as organizações envolvidas, mas precisam ser factíveis para que as pessoas que atuam nos processos se sintam motivadas a alcançá-las.



Exemplificando

Uma empresa brasileira de turismo prometeu a seus funcionários que todos ganhariam uma viagem para a Europa se cumprissem a meta de vender 10.000 pacotes turísticos no ano. A meta soou como uma brincadeira de mau gosto, porque a empresa vendia no máximo 3.000 pacotes ao ano, os funcionários se sentiram desmotivados e as vendas caíram. Ao perceber o mal resultado, um dos sócios repensou a meta para 4.000 pacotes no ano (mais factível). Então, houve uma mudança drástica na empresa, porque os colaboradores se sentiram capazes e motivados a buscarem a meta.

Assim como deve acontecer em muitas negociações e gestão de conflitos, as metas precisam trazer um resultado ganha-ganha para que todos se sintam motivados. Mesmo em processos que envolvem mais de uma organização (aliança, fusão, terceirização, coprodução, etc.), é preciso que todos estejam confortáveis com as metas para se doarem na sua busca.



Pesquise mais

Um bom início para se reduzir os conflitos é se criar metas compartilhadas. Quando as partes envolvidas conhecem e podem opinar sobre as metas que devem ser alcançadas, há maior integração e colaboração para cumpri-las. Confira um artigo que trata desse tema no link disponível em: <http://profissionalenegocios.com.br/metas-abertas-e-compartilhadas>. Acesso em: 16 jan. 2018.

Como você pôde ver o gestor tem uma participação muito importante na resolução de conflitos e no bom ambiente organizacional. Ele precisa saber ouvir, ser imparcial e se colocar na posição da outra parte para buscar as melhores soluções, sendo um facilitador ou mediador no processo. Também é importante, no desenvolvimento de metas compartilhadas, que mantenha a

organização saudável financeiramente e traga benefícios para os colaboradores internos, fornecedores e clientes.

Apesar de uma boa atuação dos gestores e executivos, algumas vezes o acordo não é possível, sendo preciso buscar soluções judiciais. Vamos agora ajudar Edson Rocha em mais uma tarefa?

Sem medo de errar

Edson Rocha tem percebido que, quando há conflitos entre os líderes de sua empresa e os responsáveis do cliente, são trocados inúmeros e-mails sem que a questão ou problema principal seja solucionado. Nesses e-mails são copiadas pessoas que não precisavam estar envolvidas e que perdem o seu tempo lendo informações que, muitas vezes, não conseguem ajudar de maneira alguma.

O Desafio de Edson Rocha será de treinar seus líderes na resolução de conflitos e comunicação sobre tais resoluções, visando aproveitar o tempo e o conhecimento das pessoas que podem ajudar no processo e não desperdiçar o tempo de quem não pode colaborar. Com a prática do que será aprendido nos treinamentos, os profissionais serão capazes de elaborar estratégias para evitar conflitos e, conseqüentemente, proporcionar a melhora do clima organizacional.

Resolução

O primeiro passo que Edson encontrou foi de criar metas compartilhadas entre as duas empresas. Ele preparou um workshop, envolvendo pessoas de diferentes áreas das duas empresas para que metas importantes para o cliente final (das duas empresas) e para a rentabilidade das duas empresas fossem geradas. Ele combinou algumas premissas com os participantes, conforme seguem:

- Todos tinham o direito de opinar sobre quais metas eram importantes.
- As metas tinham que ser factíveis.
- As metas deveriam ser medidas em uma frequência previamente combinada.

Após dois dias de reuniões os participantes, criaram as metas e combinaram que aquelas estratégias seriam analisadas trimestralmente, as metas táticas (de processos) seriam medidas mensalmente e as metas operacionais seriam medidas e discutidas diariamente.

Para discussão das metas operacionais, haveria reuniões diárias, de no máximo quinze minutos, envolvendo os responsáveis pelas ações operacionais. Nessa reunião, se houvesse algum problema, este deveria ser comunicado e resolvido o mais rápido possível para que as metas fossem cumpridas nessas ações diárias.

Nas primeiras reuniões, Edson Rocha participaria para treinar os líderes a detectarem possíveis conflitos e atuarem o mais rápido possível. Os líderes deveriam trabalhar como facilitadores e mediadores, tentando manter a imparcialidade, entendendo os motivos dos conflitos e auxiliando as partes a entenderem que tais conflitos prejudicam os resultados das empresas, o atendimento aos clientes e torna o ambiente organizacional "pesado".

No começo, essa forma de trabalho precisa passar por ajustes, as reuniões levam mais de 15 minutos, umas pessoas querem falar mais que as outras e outras pessoas escondem problemas, que mais tarde surgem (mais difícil de reparar). Por isso, a atuação de Edson Rocha e seus líderes é importantíssima para que todos aprendam a trabalhar de forma integrada e cooperada.

O clima organizacional tende a ser mais harmonioso e "leve" quando há metas claras a serem cumpridas e as pessoas conseguem momentos para serem ouvidas. Essas trocas constantes de informações criam clareza e simplicidade na comunicação e os parceiros (interlocutores) apontam problemas antes que eles ocorram.

No começo, o gestor ainda precisa ser detalhista nas instruções das metas que devem ser alcançadas e como atingi-las, mas a partir das muitas interações os colaboradores criam autonomia para a solucionar os conflitos e problemas. O gestor passa a compartilhar as metas, e as formas de alcançá-las são decididas pelos colaboradores, criando, assim, um círculo virtuoso.

Garantia de volume de produção

Descrição da situação-problema

A gráfica IMPRIME TUDO atendia uma grande empresa de cosméticos em um galpão instalado no Bairro do Limão, na cidade de São Paulo, fornecendo embalagens e rótulos. Acontece que as demandas da empresa de cosméticos estavam crescendo muito e seus gestores pediram ao dono da gráfica, Sr. Camargo, que eles procurassem um espaço maior e se equipassem com máquinas mais modernas.

Diante da solicitação, Sr. Camargo procurou um advogado para auxiliá-lo na preparação de um contrato, porque o investimento seria alto. Assim foi feito, Sr. Camargo investiu R\$ 1.500.000,00 em máquinas novas; em um local maior, próximo à empresa de cosméticos; e na contratação de novos colaboradores. Nesse sentido, um contrato foi preparado e assinado por ambas as partes.

Após seis meses de trabalho nas novas instalações, a empresa de cosméticos reduziu a demanda para volumes inferiores aos praticados na planta antiga (no Bairro do Limão). Então, começaram os problemas: o Sr. Camargo procurou os responsáveis pela empresa várias vezes, em todas as vezes ele prestou atenção nos motivos e foi compreensivo, mas os investimentos foram altos e os credores cobravam as contas.

Esse é o seu desafio: auxiliar o sr. Camargo em solucionar o problema/conflito com seu maior cliente. O que você faria? Daria mais tempo para o cliente? Usaria o diálogo? Contrataria um mediador autônomo e imparcial?

Resolução da situação-problema

Após várias tentativas frustradas de negociação e de entendimento dos problemas dos clientes, Sr. Camargo decidiu procurar um advogado para entrar com uma ação judicial contra a empresa de cosméticos.

O advogado ouviu atentamente os problemas de Sr. Camargo e, dessa forma, algumas características levavam a uma mediação

judicial, tais como: buscar uma solução e a reconstrução do relacionamento, afinal, o Sr. Camargo tinha uma fábrica preparada e gostaria de retomar o relacionamento e o volume de produção com o cliente. Nesse sentido, a disputa era de médio valor e alta complexidade.

Após alguns meses de litígio, com um juiz tentando um acordo entre as partes, eles conseguiram uma resolução. O cliente prometeu um aumento no volume de produção, armazenando os produtos pela empresa IMPRIME TUDO em seus depósitos. Também estenderam o tempo de contrato, passando de 05 anos, para 10 anos, assim o Sr. Camargo teria mais tempo para pagar seus credores e ter uma rentabilidade com a produção das novas máquinas. Outra solução proposta foi que o Sr. Camargo poderia utilizar o maquinário com outros clientes (o contrato anterior pedia exclusividade de atendimento à empresa de cosméticos), ou seja, o Sr. Camargo poderia negociar e entregar a outros clientes.

Faça valer a pena

1. Mário Alado se autodenomina um gestor “das antigas”, ele gosta de criar as metas que julga importantes e mandar que seus subordinados as cumpram. O problema é que as novas gerações são mais questionadoras, principalmente, sobre metas impossíveis de serem alcançadas, e Mário tem encontrado dificuldades de buscar os resultados que as empresas precisam. Ele ouve que os “novos” gestores precisam aprender a buscar um consenso efetivo para reduzir conflitos e alcançar altas performances.

Para buscar o consenso efetivo Mário deverá aprender mais sobre:

- a) Falar mais e ouvir menos.
- b) Feedback destrutivo e ouvir atentamente.
- c) Perguntas poderosas, feedback destrutivo, ouvir menos os outros.
- d) Perguntas poderosas, ouvir atentamente, saber ser assertivo, feedback construtivo.
- e) Direito judicial.

2. Juliana e Berenice trabalham em uma agência de publicidade e não gostam de trabalhar uma com a outra. Durante muito tempo, os seus desacordos e pequenos conflitos não afetaram os resultados da empresa e nem o ambiente de trabalho, porém, há dois meses elas fazem parte de um mesmo projeto e o gestor e, até mesmo, o cliente já perceberam os

seus problemas e estão com dúvidas se suas entregas serão no prazo e na qualidade esperados.

O gestor de Juliana e Berenice gosta do trabalho das duas (principalmente separadas) e precisará atuar para resolver os conflitos como um:

- a) Onbudsman.
- b) Chefe autoritário.
- c) Mediador.
- d) Juiz.
- e) Mediador judicial.

3. A empreiteira CONSTRÓI TUDO cresceu muito nos últimos anos e seu proprietário, Sr. Alcindo, tem receio de que nem todas as reclamações ou sugestões de melhorias cheguem até ele e a alta direção, porque há muitos gestores e colaboradores que podem “esconder” informações importantes. Por isso, o Sr. Alcindo decidiu abrir um canal de comunicação para que clientes, fornecedores e mesmo colaboradores internos possam expressar seus problemas, mantendo o anonimato.

O canal que Sr. Alcindo está criando, no qual uma pessoa (s) pode ouvir as demandas das outras em relação a sua empresa, é conhecido como:

- a) Mediação.
- b) Judiciário.
- c) Gestor atento.
- d) Ouvidoria.
- e) Facilitação.

Referências

- BERG, Ernesto A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Ed. Juruá, 2012.
- BRAINS DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL. **Por que os seus problemas sempre voltam?** [Técnica dos 05 Porquês]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KDXeme6AO5I>. Acesso em: 13 jan. 2018.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CRUBELLATE, J. M. **Ambiente Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FACOLNI, V. **O Verdadeiro Poder**. São Paulo, Ed. Indg, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **IBC Coaching**: avaliação 360º. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5t-QseRO1VQ>. Acesso em: 27 dez. 2017.
- JONES, G., **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARQUES, J. R. **Leader Coach**: Coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSELL, R. **Negócio Fechado**: a arte da negociação. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1991.
- URY, W.L. **Supere o não**: negociando com pessoas difíceis, Rio de Janeiro: Ed. Best Seller, 2003.
- WANDERLEY, J. A. **Negociação Total**. São Paulo: Gente, 1998.



ISBN 978-85-522-0628-6



9 788552 206286 >