

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

Regina Maria Coelho Michelin

**CONFLITO E NEGOCIAÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
TRANSFORMAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2003

Sys: 401483

65.013

M623c

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

Regina Maria Coelho Michelin

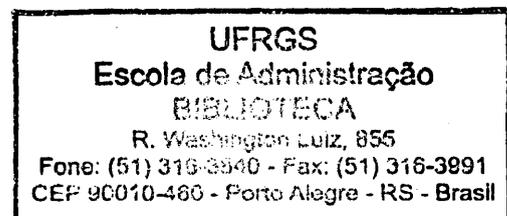
**CONFLITO E NEGOCIAÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
TRANSFORMAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre

2003



FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M623c Michelin, Regina Maria Coelho

Conflito e negociação: estudo de caso em uma indústria de transformação do Rio Grande do Sul / Regina Maria Coelho Michelin – Porto Alegre, 2003.

166 f.

Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.

1. Organizações. 2. Gerenciamento de conflitos. 3. Negociação. 4. Mediação. I. Título.

CDU 65.013

Bibliotecária responsável: Mônica Fonseca Soares
CRB-10 / 957

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a construção desta pesquisa. Especialmente:

- à Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci, que aceitou de pronto o meu convite e me ensinou, com paciência e brilho, a fazer o trabalho;
- às Dras. Tânia Nunes da Silva e Valmíria Piccinini e ao Dr. Vicente de Paulo Barretto, que deram excelentes sugestões;
- à direção da empresa e seus colaboradores, que me permitiram trabalhar com liberdade;
- à minha mãe Aracy, que foi ouvido atento e vigilante;
- à Dra. Maria Tereza Olinto e ao Dr. Eugênio do Carvalhal, que foram entusiastas e colaboradores para troca de idéias;

RESUMO

Esta pesquisa trata do tema conflito e negociação. O objetivo geral foi mapear e analisar situações de conflito e o seu processo de negociação em uma indústria de transformação do Rio Grande do Sul. Utilizou-se tanto o método do estudo de caso para uma pesquisa exploratória e de caráter descritivo, como a pesquisa-ação. Os sujeitos da pesquisa foram 21 alunos de um curso de “Negociação” em abril de 2002, o superintendente e a chefia do setor Talentos Humanos da empresa. Para a coleta dos dados foram utilizadas observações participantes, análise de documentos, filmagens e entrevistas semi-estruturadas. A coleta de dados ocorreu entre abril de 2002 e abril de 2003. Investigou-se e foi realizada intervenção na dinâmica dos conflitos no âmbito interno da empresa, diagnosticando os conflitos e analisando os resultados obtidos por meio do método de negociação desenvolvido na Universidade de Harvard. Os resultados demonstraram que a iniciativa para a escolha do modelo negocial integrativo ou competitivo partia da chefia; os subordinados apenas reagiam seguindo o modelo proposto, ou seja, de forma integrativa ou competitiva. Em se tratando de negociações entre colegas e com fornecedores, o modelo integrativo era adotado por iniciativa dos sujeitos, inclusive virando jogos competitivos em integrativos. Também foi constatado que a utilização do processo integrativo para solução de conflitos/problemas no âmbito organizacional é uma forma apropriada para melhores resultados e mais satisfação para todos os envolvidos, humanizando e trazendo a ética para as relações. A participação de uma terceira pessoa na reformulação da forma de negociar trouxe desdobramentos significativos para os sujeitos, atribuindo-se a isso a postura imparcial e a credibilidade alcançada. Finalmente, as conexões entre o pensamento de Habermas desenvolvido na Teoria da Ação Comunicativa e o método de negociação de Harvard ficaram evidentes.

ABSTRACT

This research deals with the subject of conflict and negotiation. The general objective was to map and analyze conflicting situations and the negotiation process within a transformation industry in Rio Grande do Sul state, Brazil. The case study method was used for an exploratory research of decisive character as the research-action. The subjects of the research were 21 pupils of a "negotiation" course held in April 2002, as well as the general manager and the human talents manager of the company. Analysis, observation and semi-structured interviews with the subjects were the ways used for collecting data. The data collection occurred between April 2002 and April of 2003. the dynamics of the conflicts within the company were investigated and interventions were made, these conflicts were diagnosed and analyzed through a negotiation method developed by Harvard University. The results demonstrated that the command had the initiative for choosing the integration or competitive negotiation model, while the employees just reacted following this proposed model, that is, in an integration or competitive way. By initiative of the subjects, the integration model was adopted in negotiations between colleagues and with suppliers, sometimes these negotiations even turned into competitive and integrative games. It was also noticed that the use of the integrative process for solving conflicts and problems in the organization proved to be an adequate way to attain better results and more satisfaction for all the parts involved, humanizing and bringing ethics into the relations. The participation of a third person in reformulating the negotiation way has brought significant unfoldings for the subjects, making it possible the reach of an impartial position and greater credibility. Finally, conexions was evident between ideas of Habermas and the method of negotiation adopted.

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 PROBLEMA.....	18
2.2 CONFLITO	22
2.3 NEGOCIAÇÃO	24
2.3.1 Projeto de Negociação.....	24
2.3.2 Teoria da ação comunicativa	29
2.3.3 A dimensão discursiva da ética pessoal.....	31
2.3.4 Os interesses.....	31
2.4 A NEGOCIAÇÃO COMO COMPETÊNCIA.....	32
2.5 O GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES	32
2.6 A GESTÃO PARTICIPATIVA.....	34
2.7 AS RELAÇÕES DE PODER	34

2.8	O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1	PROBLEMA DE PESQUISA	38
3.2	MÉTODO DA PESQUISA.....	43
3.3	SUJEITOS.....	44
3.4	COLETA DE DADOS.....	44
3.4.1	Observação Participante	45
3.4.2	Fontes Documentais e Iconográficas	46
3.4.3	Entrevista Semi-estruturada.....	47
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	49
4.1.1	História e Mercado.....	49
4.1.2	Setor de Talentos Humanos	54
4.2	O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO	56
4.2.1	Fato 1.....	56
4.2.2	Fato 2.....	58
4.2.3	Fato 3.....	71
4.2.4	Fato 4.....	77
4.3	OS CONFLITOS IDENTIFICADOS E SUAS POSSÍVEIS CAUSAS.....	78
4.3.1	A situação encontrada em 2002	78
4.3.2	O retorno em abril de 2003	79
4.3.3	Os conflitos identificados e as possíveis causas apontadas.....	83
4.4	COMO AS PARTES ENVOLVIDAS NO CONFLITO PROCEDEM À NEGOCIAÇÃO	86
4.4.1	Comportamento do grupo de alunos.....	86
4.4.2	Como as partes envolvidas no conflito procedem à negociação.....	87
4.5	OS RESULTADOS OBTIDOS PELAS PARTES ENVOLVIDAS COMO DECORRÊNCIA DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ADOTADO.....	90
4.6	A ANÁLISE DO CONFLITO E O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO À LUZ DO PROCESSO ADOTADO.....	93

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	96
----------	--	-----------

	REFERÊNCIAS	98
--	--------------------------	-----------

APÊNDICES

	APÊNDICE A – APOSTILA DE NEGOCIAÇÃO	102
--	--	------------

	APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO REALIZADO EM ABRIL DE 2002 - AVALIAÇÃO REALIZADA PELOS ALUNOS	159
--	--	------------

	APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA	161
--	---	------------

	APÊNDICE D - CURRÍCULO DA AUTORA	162
--	---	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório	21
Figura 2 - Estudo dos quadrantes	26
Figura 3 - Círculo de negociação.....	28
Figura 4 - Cronograma da coleta de dados	45
Figura 5 - Relação dos dados apresentados com as suas interpretações e análises	48
Figura 6 - Estrutura do setor de Talentos Humanos da empresa US.....	54
Figura 7 - Organograma da empresa, de acordo com a hierarquia, em abril de 2002.....	55
Figura 8 - Organograma da empresa, de acordo com a hierarquia, em abril de 2003.....	55

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação resultou do estudo realizado em uma indústria de transformação do Rio Grande do Sul, com o nome fictício de US, em que foram investigados alguns aspectos considerados relevantes nas controvérsias organizacionais e as formas adotadas no cotidiano para lidar com conflitos, especialmente o processo de negociação.

A partir de uma análise sucinta realizada nos trabalhos das organizações que foram distinguidas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH/RS) em 2000, pode-se constatar que há um vácuo, um espaço em branco, em relação aos procedimentos adotados pelos indivíduos nas organizações frente às controvérsias, como se a questão estivesse sendo colocada embaixo do tapete. Fala-se na importância da comunicação, e em como aprimorá-la e aí o tema se esgota.

Identificar no âmbito das organizações como os indivíduos realmente estão lidando com as controvérsias internas – no mesmo nível hierárquico ou entre níveis hierárquicos diferentes – o nível de satisfação obtido em razão dos procedimentos adotados para lidar com os conflitos e as razões pelas quais são feitas as opções por este ou aquele procedimento, foram questões que aguçaram a curiosidade e levaram a buscar respostas através desta pesquisa.

À idéia inicial de realizar uma pesquisa exploratória, de caráter descritivo, somou-se outra de realizar uma pesquisa-ação, pelo fato de ter havido a oportunidade de vivenciar a preparação de negociadores na empresa US, por solicitação da mesma. Naquele momento, foi observada uma situação peculiar no modo de lidar com as situações, ou seja, como se focos de incêndio estivessem sendo apagados a todo instante. Assim, com a permissão da empresa,

desde que preservada a sua identidade, foi possível realizar este trabalho, com o objetivo de mapear e analisar situações de conflito e as suas negociações in loco.

O suporte teórico para o trabalho está nos estudos sobre negociação desenvolvidos no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, que busca instrumentalizar as pessoas para que possam resolver os conflitos/problemas de forma a atender os seus interesses e torná-los mais satisfeitos. O processo da negociação desenvolvido nesse Projeto tem o caráter integrativo, ou seja, vem como um contraponto à negociação competitiva onde a coerção, a manipulação e os blefes são recursos usuais. Conclui-se que por meio da negociação integrativa, o resultado é de melhor qualidade para todas as partes envolvidas.

Foram utilizados três referenciais conceituais, uma vez que a investigação envolveu as três categorias: problema, conflito e negociação. Relacionados com esses conceitos incluem-se idéias de Harbermas (1999), com o propósito de demonstrar que, a partir de diferentes perspectivas, a busca do entendimento, o valor do diálogo e o respeito pelo outro, assim como a satisfação das necessidades, afirmam-se como expectativas do ser humano para um mundo melhor; expectativas essas que se confirmam nos depoimentos dos participantes desta pesquisa.

Para a coleta dos dados foram utilizadas observações participantes, análise de documentos, filmagens e entrevistas semi-estruturadas. Essa coleta abrangeu o período de um ano, ou seja, de abril de 2002 a abril de 2003.

Este estudo pretendeu realizar uma investigação a partir do estudo de um caso que permitisse responder a questionamentos: como se caracteriza uma situação de conflito e como é conduzido o processo de negociação – identificação do problema, investigação das causas e das soluções. Por meio desta, como consequência, e em conjunto com ela, transformar o modo de negociar do grupo selecionado, acompanhando os resultados. Utilizou-se para tanto os conceitos e o referencial teórico aqui abordados, assim como a metodologia da pesquisa.

Foram apresentadas as constatações obtidas pela investigação, e os resultados demonstram que a utilização do processo integrativo para solução de conflitos/problemas no âmbito organizacional é a forma apropriada para melhores resultados e mais satisfação para todos os envolvidos.

1.1 JUSTIFICATIVA

A preocupação com os conflitos nas organizações e em como lidar com as situações que os envolvem tem merecido destaque multidisciplinar, especialmente nas áreas da Administração, Direito e Relações Humanas.

No âmbito social, a busca de soluções construídas a partir dos interesses das partes e com a sua participação começa timidamente a se delinear a partir dos anos de 1980. Nesse período, no mundo dos negócios, políticas de integração passam a ser incentivadas e ocorre a evolução para um momento em que se valorizam as parcerias e as relações horizontais. Com isso, os conflitos tornam-se mais visíveis e mais freqüentes e faz-se necessário saber negociar.

Morgan, ao tratar das organizações vistas como culturas, refere-se às

[...] características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, os vários rituais da rotina diária (1996, p.125).

Sugere, como uma das maneiras mais fáceis de alguém identificar essas características na sua organização, que seja adotado o papel de antropólogo, observando o dia-a-dia como se estivesse de fora.

O autor traz alguns exemplos que podem demonstrar a variedade dos comportamentos adotados a partir dessa observação. A leitura de seu trabalho (MORGAN, 1996) permite apontar uma série de possibilidades, como:

- É encorajada uma situação na qual os membros da organização podem explorar e resolver as suas diferenças de maneira aberta?
- Há o costume de favorecer a abertura e a inovação, os jogadores do time são encorajados a fazer contribuições ativas?
- Há o costume de compartilhar problemas e idéias numa atmosfera de trocas livres e abertas?
- Esses são valores que a organização encoraja ativamente? Ou o verdadeiro conflito é encoberto?

- É impedida a discussão das diferenças, as reais preocupações não recebem a atenção que merecem? A idéia é “vamos enterrar as nossas diferenças e manter a harmonia”?

Na prática, a observação realizada nos trabalhos junto às empresas e a troca de idéias com executivos que freqüentaram os cursos de negociação *in company*, ministrados pela autora, permitem perceber o alto custo do conflito mal resolvido internamente nas empresas, uma vez que compromete os relacionamentos, gera animosidades e tensão e, por conseqüência, quantifica prejuízos a contabilizar.

A necessidade do diálogo e do entendimento teve expressão no momento da abertura política do Brasil, especialmente a partir de 1982, quando eclodiram greves de porte e de ânimos acirrados. A participação nessas negociações como mediadora dos conflitos, como representante da Delegacia Regional do Trabalho do RS, durante alguns anos, permitiu desenvolver técnicas, observar procedimentos e obter bons resultados. Com essa aprendizagem, ficou sedimentado o interesse pela temática do conflito e a forma de resolvê-lo. Desde então, o acompanhamento das tendências, a investigação e a pesquisa nesta área são prioridades.

Como já foi mencionado, essa temática instigante faz-se presente desde a trajetória no Ministério do Trabalho e Emprego. As visitas fiscais realizadas a empresas e os atendimentos no plantão de pedidos de informações e denúncias trabalhistas permitiram a observação de que os desacertos nos locais de trabalho têm, de forma incidente, origem na má qualidade da comunicação que se estabelece, especialmente pelas relações triangulares envolvendo as chefias intermediárias. Optou-se, muitas vezes, ao receber as denúncias dos trabalhadores a respeito de infrações aos seus direitos, por buscar o esclarecimento por meio de um telefonema para a empresa, por priorizar a conversa na busca do entendimento e do cumprimento da norma.

Em 1990, um grupo de Fiscais do Trabalho organizou o denominado **Plantão Especial para Denúncias e Mediação dos Conflitos Individuais Trabalhistas**, iniciativa que teve repercussões importantes no cenário brasileiro. Esse Plantão, que permitiu uma riquíssima experiência de coordenação, desenvolveu uma ação fiscal voltada a soluções efetivas nas relações de trabalho, via esclarecimento, diálogo e composição dos conflitos. O trabalho assumiu dimensão nacional, tendo passado pelo Rio Grande do Sul, para

treinamento, representações de todos os estados brasileiros. Finalmente, o Plantão foi integrado à estrutura do Ministério do Trabalho e Emprego.

Os dados de realidade da época mostravam-se alarmantes. Foram identificados os seguintes números no Rio Grande do Sul em 1990 (MicheIon, 1993, p.65):

- População Economicamente Ativa: 4 350 000;
- Empresas urbanas: 500 000
- Propriedades rurais com mais de 50 há: 170 000
- Fiscais do Trabalho/RS: 208
- Média mensal da produção fiscal (visitas): 18

A partir de tais números, identificou-se que existia um Fiscal do Trabalho, hoje denominado Auditor Fiscal, para cada grupo de 20.913 trabalhadores. Isso significa que seriam necessários mais de 16 anos para que o grupo fiscal visitasse todo o universo de empresas e propriedades rurais pelo menos uma vez. O intervalo de visitação era ainda superior, considerando-se que havia fiscais em atividades internas por necessidade de serviço e exercício de chefias na Delegacia Regional do Trabalho. Com a criação do Plantão Especial para Denúncias e Mediação dos Conflitos Individuais Trabalhistas, tornou-se possível atender a todos os trabalhadores que batiam às portas do Ministério do Trabalho e Emprego na busca de uma solução para seus problemas e oferecer-lhes efetivamente uma resposta.

Os procedimentos adotados pelo fiscal plantonista davam-se em decorrência da natureza INCONTROVERSA ou CONTROVERSA da questão de direito apresentada. Assim se define:

Aí está, então o balizamento da ação do fiscal mediador: concluindo pela existência de violação de um preceito legal, após informar-se dos fatos e dos documentos de forma a ensejar a lavratura do auto de infração, está-se frente ao incontroverso, em princípio.

Quando, ao contrário, há questões de direito em discussão, mas o exame dos fatos e dos documentos não permite que o fiscal formule a sua convicção da violação de preceito legal, ou ainda quando não encontra elementos para a lavratura do auto de infração, trata-se do controverso, em princípio (MICHELON, 1991, p.24).

No incontroverso, o fiscal plantonista esclarecia, dava prazo se fosse o caso e zelava pelo cumprimento da norma. Frente ao controverso, buscava administrar o conflito, realizando a composição, aproximando as partes para o diálogo, definindo os interesses, esclarecendo o direito em tese e as conseqüências jurídicas e buscando alternativas de solução. Adotava, desse modo, o processo integrativo da negociação desenvolvido pela Escola de Harvard a partir de autores como Fisher, Ury e Raiffa. Com tais procedimentos, as denúncias passaram a ser resolvidas no Plantão, registrando um índice de êxito em torno de 76% da demanda, com satisfação para as partes (MICHELON, 1991).

Em síntese, foi possível constatar, empiricamente, que boa parte dos conflitos apresentados eram originários dos procedimentos adotados diante dos problemas que se apresentavam nas empresas.

A opção pelo referencial teórico desenvolvido pelo Projeto de Negociação da Universidade de Harvard teve como motivo as vivências ao longo de toda uma trajetória profissional que permitiram consolidar a certeza pelo acerto da escolha.

Esse trabalho em Harvard teve início na década de 1970, quando a negociação passou a ser vista como uma disciplina integrada, com metodologias e lições comuns entre uma aplicação e outra. Foi iniciado um processo de investigação que procurava descobrir, a partir das experiências de grandes negociadores de todas as partes do mundo, uma teoria geral da negociação (ERTEL, 1996). Constitui-se em um processo integrativo de soma diferente de zero, em que se procura ganhos mútuos para os negociadores. Ganhar não significa excluir o outro, e sim ganhar com o outro. O resultado obtido pelas partes envolvidas no conflito ou no negócio, em conjunto, é de muito melhor qualidade do que a simples soma dos dois resultados em razão da sinergia que se estabelece. É um processo baseado fundamentalmente no reconhecimento e no respeito às diferenças.

Pelo que o tema traz de contribuição para as relações humanas, sejam elas relacionadas ao trabalho ou a outros tipos de vínculos, justifica-se o interesse pelo assunto, em particular, interesse no processo de negociação do conflito nas empresas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear e analisar situações de conflitos e o seu processo de negociação na empresa US.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever situações de conflitos na empresa US.
- Verificar como as partes envolvidas no conflito procedem à negociação.
- Verificar os resultados obtidos pelas partes envolvidas como decorrência do processo de negociação adotado.
- Analisar o conflito e o processo de negociação à luz da teoria desenvolvida na apostila “Negociação”, baseada no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Considerando a temática escolhida, fez-se uma busca na literatura para a identificação dos referenciais conceituais adequados acerca de problema, conflito e negociação, uma vez que a investigação dar-se-á, fundamentalmente, envolvendo essas três categorias. Além desses conceitos, para que sejam feitas as relações necessárias, são acrescentadas referências a respeito de competências, gerenciamento de conflitos em organizações, gestão participativa, relações de poder e clima organizacional.

É importante considerar que essa temática está inserida em um contexto mais amplo e envolve, portanto, leituras de disciplinas diferentes. Foi com essa visão multidisciplinar que se realizou a revisão de literatura, conforme as palavras de Pedrozo e Silva (1999), ao tratar da visão sistêmica:

é necessário dizer que análises mais globais requerem o inter-relacionamento entre as ciências, uma vez que o homem está envolvido em vários processos e, portanto, além de fatores econômicos e tecnológicos, também torna-se necessário levar em consideração fatores sociológicos, psicológicos, antropológicos, etc. (PEDROZO; SILVA, 1999, p. 59).

2.1 PROBLEMA

A literatura traz a definição de problema sob vários ângulos, que serão abordados a seguir. De acordo com Gil (1999, p. 49),

uma acepção bastante corrente identifica problema com questão que dá margem a hesitação ou perplexidade, por difícil de explicar ou resolver. Outra acepção identifica problema com algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento às pessoas.

Motta (1999, p. 132) entende que “problemas são percepções individuais sobre situações reais desfavoráveis ou discrepantes”. E complementa: “definir um problema é um processo complexo e conflitivo, pois questiona concepções e percepções individuais sobre a realidade organizacional” (MOTTA, 1999, p.134). Segundo ele, essas percepções divergentes fazem com que o julgamento sobre o que seja relevância e impacto, ou sobre o que é ou não problema também sejam variáveis.

Quando se analisa o estudo dos quadrantes apresentado no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, depreende-se que o problema é a diferença entre a situação atual e a situação desejada.

Uma das formas de resolver os problemas é apresentada por Freitas et al. (1997) ao tratar dos modelos de decisão quando elegem o modelo de Simon et al. (1987), pelo fato de ser consagrado, de fácil visualização e atual.

Herbert A Simon, Prêmio Nobel da Economia em 1978, na condição de coordenador, Howard Raiffa, da Harvard Business School, Thomas C. Schelling da Harvard University, entre outros professores eminentes das mais importantes universidades americanas, publicaram um artigo em 1986, que marcou pela sua importância e especial relevância entre os estudiosos, pesquisadores e operadores de problemas/conflitos com o título Decision Making and Problem Solving. Com ênfase na teoria descritiva, também chamada Teoria Empírica da Tomada de Decisão, a partir da observação, identifica como as pessoas lidam com os problemas e tomam decisões, e então estabelece as prescrições. Esse artigo traz uma contribuição para o desenvolvimento das teorias para solução de problemas e resolução de conflitos, com influência evidente no Projeto de Negociação desenvolvido pela Universidade de Harvard.

No artigo de Simon et al. (1987), estão presentes figuras trazidas no Projeto de Harvard para a solução de problemas, como as seguintes:

- reframe - colocar nova moldura no problema;
- rules of Thumb-heuristics - o uso das regras de senso comum para guiar a seleção das possibilidades;

- means-ends analysis, que compara a situação presente com o objetivo a ser alcançado, detecta a diferença entre eles, e então busca pensar em fações que provavelmente possam reduzir essa diferença; e
- a identificação dos sintomas dos envolvidos no problema, com isso agregando informação e possibilitando a realização do diagnóstico.

Ao iniciar o artigo, os autores trazem dois conceitos que oferecem uma visão clara do que pretendem abordar. Segundo eles, o trabalho de escolher as questões que exigem atenção – os problemas, ou seja, estabelecer a agenda, definir os objetivos e encontrar ou delinear cursos de ação sob medida, chama-se solução de problemas; quando se agrega a esse trabalho o de avaliar e escolher entre alternativas de ação, chama-se tomada de decisão.

No subtítulo *Setting the Agenda and Representing a Problem* – estabelecendo a agenda e definindo o problema, os autores explicam a importância desses passos para a solução de problemas. O primeiro deles seria a escolha daqueles itens que devem compor a agenda, considerando a capacidade limitada que os homens têm para lidar com muitas tarefas simultaneamente. Uma vez identificados os problemas, deve-se procurar representá-los de forma a facilitar a solução, uma vez que a qualidade desta é influenciada pela forma da representação do problema, ou como se o enquadra (*framing of problem*). Segundo os autores, o maior avanço do conhecimento humano freqüentemente deriva das novas formas de pensar nos problemas.

Freitas et al. (1997) ilustram, com base em Simon et al. (1987), a seguinte figura:

Modelo Decisório	Dificuldades
Inteligência	← - Identificar o problema - Definir o problema - Categorizar o problema
Concepção	← - Gerar alternativas - Quantificar ou descrever alternativas - Designar critérios, valorizar, ponderar e categorizar
Escolha	← - Identificar o método de seleção - Organizar e apresentar a informação - Selecionar alternativas
Review	← - Readaptar para novas informações

Figura 1 - As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório
Fonte: Freitas et al.(1997, p.61)

Simon e March (1966), ao tratarem da solução de problemas, o fazem sobre a ótica integrativa, presumindo haver entre as partes envolvidas uma comunidade de objetivos e padrões também comuns:

No processo de solução dos problemas, presume-se haver comunidade de objetivos, consistindo o problema decisório em encontrar uma solução que satisfaça a determinados padrões também comuns. Assim, no processo de solução de problemas, acentua-se a importância da coleta de informações, intensifica-se o comportamento de procura e enfatiza-se a evocação de novas alternativas (SIMON, MARCH, 1966, p. 159).

Já quando trata de conflito de interesses, traz a negociação identificada com truques, manipulações, tipicamente caracterizada por um processo competitivo.

Fisher (1991) e Raiffa (1982), do Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, ao tratarem da solução de problemas/conflitos, fazem-no sem distinção dessas categorias, como adiante verifica-se, ou seja, é utilizado o mesmo processo.

2.2 CONFLITO

Considera-se problema o gênero, do qual conflito é espécie; o problema poderá ser um conflito interpessoal quando as partes tiverem dificuldades para compatibilizar as suas diferenças de interesses, diferenças essas que podem ser simplesmente aparentes ou reais.

Rondeau (1996) traz como características do conflito a interdependência, a incompatibilidade e a interação e define conflito nas organizações nos seguintes termos:

Dir-se-á que existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte (RONDEAU, 1996, p. 206).

Simon e March (1966) distingue dois principais tipos de conflito organizacional. O primeiro, intra-individual, tem origem em um problema decisório de um indivíduo que não tem uma alternativa aceitável em termos de seus próprios objetivos e percepções para resolvê-lo, ou seja, da dificuldade de cada indivíduo em chegar a uma conclusão sobre o problema. O segundo tipo de conflito organizacional provém das divergências entre as escolhas feitas por diferentes indivíduos na organização para resolver o problema.

Ainda de acordo com Simon e March (1966), para que o conflito seja do gênero interindividual, faz-se necessário que cada participante tenha uma alternativa de ação e que diferentes participantes prefiram alternativas diferentes.

Bunker et al.(1995, p.15) trazem a definição a partir da seguinte perspectiva:

Every form of social conflict implies a perception of divergent interests-whether or not they are divergent in reality. Whether these differences occur between individuals or between states, between groups or between organizations, any conflict signifies some degree of perceived incompatibility between the parties goals or between their preferred means of achieving similar goals.

Ainda Bunker et al. (1995), fazendo referência a Deutsch, mencionam que os conflitos podem ser derivados da competição por recursos escassos, valores e crenças diferentes e, também, perspectivas diversificadas das partes no que diz respeito à relação que existe entre elas. Mencionam ainda que foi somente quando livros como Schelling's the strategy of conflict (1960), Boulding's conflict and defense (1962) and Deutsch's the resolution of conflict (1973) apareceram, que o estudo do conflito passou a ser considerado importante.

Conforme eles, o conceito de conflito varia de uma cultura para outra. Citam dois conceitos anglo-saxões, sendo um deles de Deutsch segundo o qual um conflito existe quando ocorrem atividades incompatíveis (apud Bunker et al., 1995, p.41); e outro de Pruitt e Rubin (apud Bunker et al., 1995, p.41), para quem o conflito é entendido como uma divergência de interesses percebida ou uma convicção de que as aspirações das partes, sendo comuns, não podem ser adquiridas simultaneamente, ou seja, são excludentes.

Bunker et al. (1995) referem-se também a Hubert Touzard, quem, segundo eles, reflete a cultura francesa e atribui um significado diferente ao conflito, indicando-o com um mais alto grau de antagonismo entre as partes.

Touzard (1981) traz uma abordagem do que intitula os aspectos afetivos do conflito, que, na verdade, constituiriam o conjunto de variáveis que Deutsch (apud Touzard, 1981) chama de conflito subjacente para diferenciar do conflito manifesto. Segundo Touzard (1981), o conflito subjacente seria oriundo das atitudes, estereótipos e representações recíprocas que fazem os grupos, assim como dos fatores de personalidade nos conflitos interpessoais.

Para o autor, essas atitudes podem influir sobre os aspectos estruturais do conflito, para perpetuá-los ou modificá-los, e formula a hipótese que os traços de personalidade dos indivíduos também influem no desenvolvimento dos conflitos. O conceito de conflito trazido por Touzard é no sentido que este se define por

[...] uma relação antagônica a respeito de um mesmo objetivo ou pela busca interdependente de objetivos contraditórios, assim como pela natureza e quantidade de poder que possuem os atores, implica certas atitudes, estereótipos e representações dos ditos atores, uns a respeito dos outros (TOUZARD, 1981, p.64).

2.3 NEGOCIAÇÃO

O termo negociação tem merecido diferentes abordagens. Encontra-se o conceito de Simon e March (1966) a partir de uma análise da reação da organização diante do conflito. Examinando os seus conceitos, percebe-se que solucionar problemas é diferente de negociar. Para Simon e March (1966, p.159), no processo de solução dos problemas, como foi visto, presume-se haver comunidade de objetivos; já quanto ao processo de negociação:

[...] tem-se como fixa a divergência a respeito dos objetivos, procurando-se conseguir um acordo sem persuasão [...] identifica-se o processo de negociação pelo aglomerado de conflitos de interesses, ameaças, falsificações de posições e, em geral, artimanhas de toda sorte, para manipular os adversários (SIMON; MARCH, 1966, p.161).

Pelo que se observa, Simon e March (1966), ao distinguirem solucionar problemas e negociar, deixam claro que a negociação se aplica ao conflito, e a descrevem como um processo competitivo de ganha-perde.

Ertel, integrante do Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, por sua vez, refere que:

La negociación no es una herramienta par convencer a otros de que hagan lo que nosotros queremos. Es un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas u oportunidades compartidas. Pero una búsqueda conjunta implica que el resultado puede ser diferente del que uno hubiese descubierto solo. La negociación es un proceso de intercambio de ideas y de desarrollo de nuevas posibilidades, mediante el cual es posible influir a otro y que las ideas y los puntos de vista particulares pueden enriquecerse y quizás modificarse por medio de ella (ERTEL, 1996, p. 10).

Segundo Ertel (1996), o que se busca não é um acordo em si, e sim soluções que tenham a possibilidade de enfrentar verdadeiramente os conflitos e suas raízes. Ainda de acordo com o autor, o objetivo é resolver o problema: “[...] la colaboración y la solución conjunta de problemas no son un fin en sí, sino una manera de lograr lo que queremos, que es solucionar el problema o manejar nuestras diferencias de modo constructivo” (ERTEL, 1996, p.6).

2.3.1 Projeto de Negociação

O Projeto de Negociação da Universidade de Harvard valoriza os chamados sete elementos da negociação, ou seja:

- a comunicação, partindo do princípio que abrir o canal de comunicação é fundamental para que seja possível identificar o tipo de conflito a ser trabalhado;
- o relacionamento, que se tem como referência o reconhecimento e o respeito às diferenças;
- os interesses, subjacentes às posições apresentadas, e que se traduzem nos medos, expectativas, necessidades de cada um, interesses esses que uma vez mapeados, permitem a identificação das convergências, dos pontos de tangência e da complementariedade que podem oferecer;
- as opções, consideradas as várias idéias criativas para a solução da questão;
- os critérios em que se pode basear as opções, dados de realidade que tem poder de persuasão;
- a melhor alternativa à negociação de um acordo, também chamada de chance de retirada; e, finalmente,
- o compromisso alcançado após a escolha da solução, que deve explicitar claramente quem deve fazer o quê, como e quando.

Os sete elementos são referências básicas para a preparação da negociação e constituem-se nos fundamentos para o uso do Círculo que dá os movimentos da mesa de negociação. The Circle Chart – 4 – Quadrant Tool for Clear Thinking (FISHER, 1992), apresentado a seguir, como se pode perceber, tem grande similitude com o que foi trazido de Simon (1987).

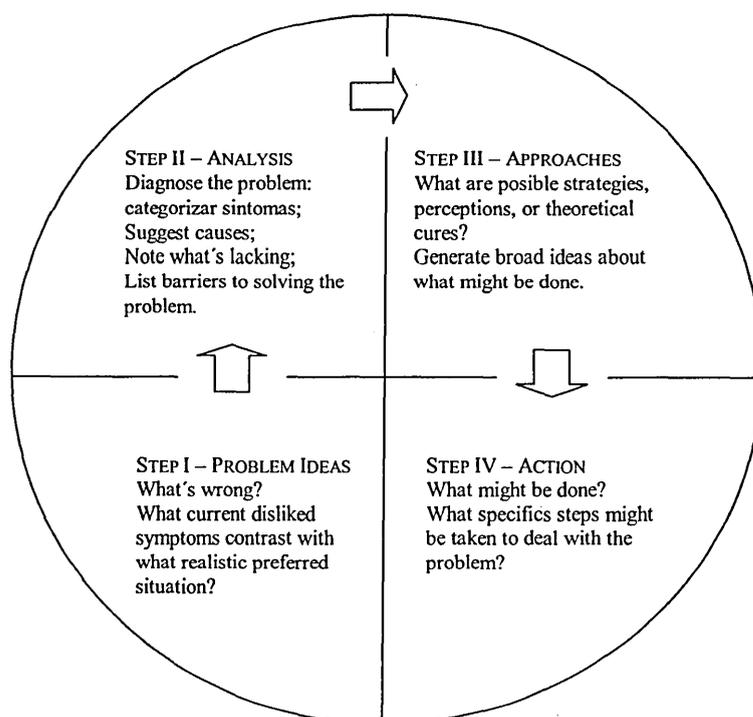


Figura 2 - Estudo dos quadrantes

Fonte: Fischer (1992)

Complementando ainda com Ertel (1996, p.9),

Estas señales de que hay espacios importantes para métodos cooperativos no significan que abordamos una era de paz y tranquilidad. Los conflictos existen y continuarán. Los conflictos son un elemento necesario de la interacción humana que estimulan la creatividad y el desarrollo. Sin las diferencias, en lo que queremos, en lo que valoramos, en cómo vemos el mundo, sería casi imposible el cambio o la creación de valor. Lo importante no es si existen las diferencias o no, sino cómo se manejan.

Fisher e Ury (1991), ao tratarem da negociação, deixam claro que este é o melhor processo para que as pessoas lidem com as suas diferenças e busquem a satisfação de suas necessidades, ou seja, tratar o conflito como um problema a resolver.

Comparando o pensamento de Harvard com o modelo decisório que trazem Freitas et al. (1997), fundamentado em Simon (1987), pode-se concluir que o processo de negociação proposto por Harvard está bastante próximo do processo de solução de problemas de Simon e March (1966) e distante do que eles chamam negociação. Pode-se sintetizar essas comparações da seguinte forma:

Os conceitos de conflito interpessoal variam a partir de um enfoque de interesses simplesmente percebidos diferentes entre as partes até os mais altos graus de antagonismo, tendo a cultura influência nessas abordagens diferentes.

Simon e March (1966) distinguem os procedimentos adotados para a solução das categorias “problema” e “conflito”, ou seja:

- Problema: presume comunidade de objetivos – envolve processo de solução de problemas, caracterizando procedimentos não adversariais;
- Conflito: presume divergência de objetivos – envolve negociação, com artimanhas e manipulações, caracterizando procedimentos nitidamente adversariais.

De acordo com o pensamento de Harvard, não se distingue as categorias de conflito e problema para os procedimentos de solução:

- Conflito/problema – identificados como a diferença entre a situação atual e a desejada, envolvem negociação, sem artimanhas ou manipulações, caracterizando procedimentos não adversariais, à semelhança do processo de solução de problemas proposto por Simon e March (1966).

Portanto, a abordagem dos três referenciais conceituais com diferentes perspectivas, seus entrelaçamentos a partir das concepções dos autores citados, permitem delinear o cenário teórico onde o projeto de pesquisa inseriu-se. Neste estudo, pretendeu-se analisar o processo de negociação na empresa US por meio do modelo proposto pelo Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, em especial, por Roger Fisher e William Ury (1991) e Howard Raiffa (1982), que indicam um modelo comercial para tratar o conflito/problema, fundamentado nos sete elementos da negociação, nas contratáticas e na aplicação do círculo de negociação.

Pode-se apresentar uma síntese do processo a partir da seguinte perspectiva, ilustrada pela figura 3:

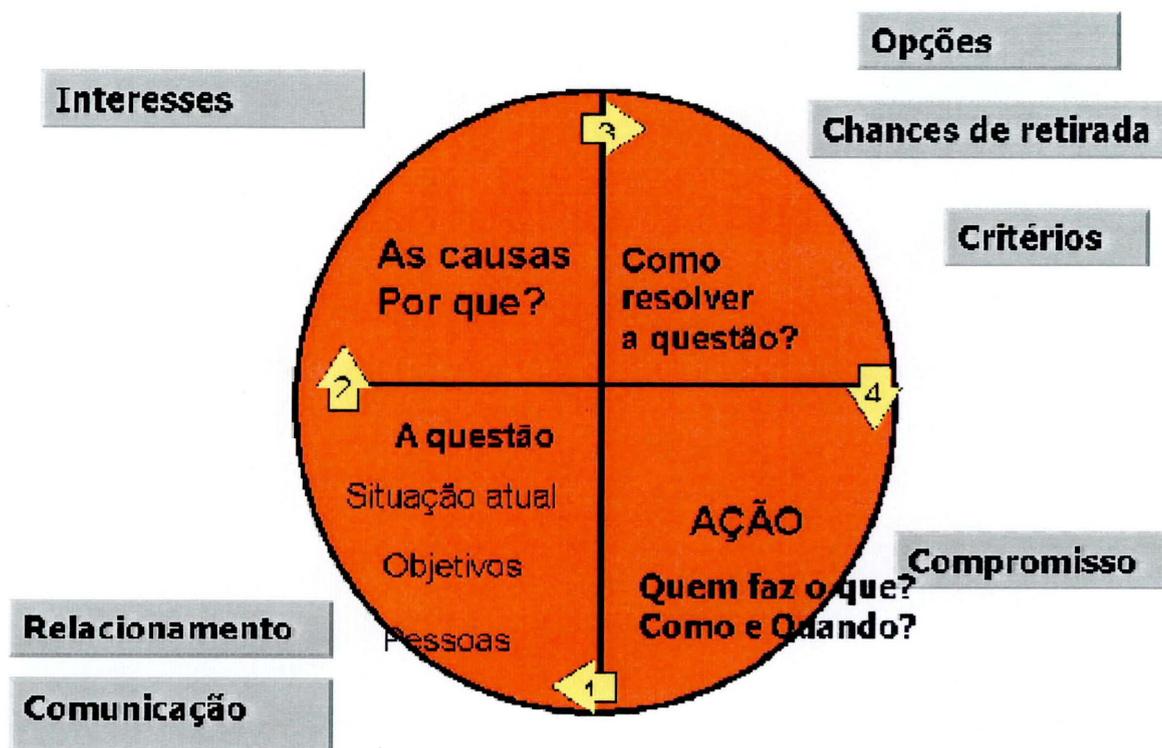


Figura 3 - Círculo de negociação.

Fonte: Elaborada pela autora, com base no processo de Harvard.

O desenvolvimento do processo está contido na apostila (MICHELON, 1994) que constitui o Apêndice A deste trabalho, e que traz os pilares básicos da negociação. Essa apostila foi construída a partir das adotadas no Projeto de Harvard e de uma releitura brasileira, absolutamente necessária, em que se procurou em muitos aspectos adotar uma linguagem própria e de acordo com a realidade do Brasil. Outros autores citados nas referências bibliográficas da apostila também foram objeto de análise e inserção no trabalho.

A adoção desse instrumento em diversos cursos de preparação de negociadores, desde 1994, e os resultados positivos obtidos pelos participantes colocando-o em prática têm assegurado a sua aceitação nacional.

A teoria desenvolvida nesse projeto “Negociação” (MICHELON, 1994) propõe um processo que inicia pela comunicação e mantém sua relevância por todo ele; baseia-se em

uma atitude integrativa que inclui o comportamento de respeito ao outro e às diferenças, o colocar-se em seu lugar, usando a expressão “colocar os sapatos do outro”; a argumentação legítima; afasta a coerção, a manipulação, os truques, ou seja, os jogos de poder, a valorização e o reconhecimento do outro como interlocutor, busca a razão, tanto que utiliza a expressão “caia em si, e não de joelhos”. A identificação dos interesses, e aqui leia-se também necessidades humanas, e o acordo baseado na satisfação desses interesses, sem concessões, é a chave do processo; busca o entendimento. Por tudo isso, é um processo ético por excelência.

2.3.2 Teoria da ação comunicativa

Essas categorias apontadas no processo de Harvard, ou seja, a integração do processo, a comunicação, a legitimidade, a racionalidade, a ética do discurso, os interesses, o entendimento, a intersubjetividade e o reconhecimento do outro como interlocutor são também trazidas por Jürgen Habermas, sociólogo e o maior filósofo da atualidade, fundamentando sua teoria da ação comunicativa:

Si partimos de que la especie humana se mantiene a través de las actividades socialmente coordinadas de sus miembros y de que esta coordinación tiene que establecerse por medio de la comunicación, y en los ámbitos centrales por medio de una comunicación tendente a un acuerdo, entonces la reproducción de la especie exige también el cumplimiento de las condiciones de la racionalidad immanente a la acción comunicativa. Estas condiciones se tornan accesibles en la modernidad – es decir, con la decentración de la comprensión del mundo y la diferenciación de distintos aspectos universales de validez (HABERMAS, 1987, tomo I, p. 506).

Ainda de acordo com Habermas, a racionalidade imanente à prática comunicativa remete à prática da argumentação:

Llamo argumentación al tipo de habla en que los participantes tematizan las pretensiones de validez que se han vuelto dudosas y tratan de desempeñarlas o de recusarlas por medio de argumentos. Una argumentación contiene razones que están conectadas de forma sistemática con la pretensión de validez de la manifestación o emisión problematizadas. La fuerza de una argumentación se mide en un contexto dado por la pertinencia de las razones. Esta se pone de manifiesto, entre otras cosas, en si la argumentación es capaz de motivarlos a la aceptación de la pretensión de validez en litigio (HABERMAS, 1987, tomo I, p.36).

Dutra (2002, p. 122) refere-se às pretensões de validez “embutidas no ato de fala” citadas acima por Habermas, como sendo a verdade, a retitude, a veracidade e inteligibilidade,

mencionando ainda que essas pretensões são condição da ação comunicativa e constituem a possibilidade do consenso. Habermas acrescenta:

Cualquiera que participe en una argumentación demuestra sua racionalidad o su falta de ella por la forma en que actúa y responde a las razones que se le ofrecen en pro o en contra de lo que está en litigio. Si se muestra abierto a los argumentos, o bien reconocerá la fuerza de esas razones o tratará de replicarlas, y en ambos casos se está enfrentando a ellas de forma racional (HABERMAS, 1987, tomo I, p. 37).

Los participantes en la argumentación tienen todos que presuponer que la estructura de su comunicación, en virtud de propiedades que pueden describirse de modo puramente formal, excluye toda otra coacción, ya provenga de fuera de ese proceso de argumentación, ya nazca de ese proceso mismo, que no sea la del mejor argumento (con lo cual queda neutralizado todo otro motivo que no sea el de la búsqueda cooperativa de la verdad) (HABERMAS, 1987, tomo I, p. 46).

Habermas, nos textos seguintes, traz sua preocupação, respectivamente, com as questões de poder na comunicação e a racionalidade:

La integración de los miembros de la sociedad que se efectúa a través de procesos de entendimiento, encuentra sus límites no solamente en la violencia de los intereses en pugna, sino también en la presión que ejercen los imperativos de auto-conservación del sistema, los cuales desarrollan objetivamente su poder penetrando a través de las orientaciones de acción de los actores afectados (HABERMAS, 1987, tomo I, p. 507).

Este concepto de racionalidad comunicativa posee connotaciones que em última instancia se remontan a la experiencia central de la capacidad de aunar sin coacciones y de generar consenso que tiene um habla argumentativa en que diversos participantes superan la subjetividad inicial de sus respectivos puntos de vista y merced a una comunidad de convicciones racionalmente motivada se aseguran a la vez de la unidad del mundo objetivo y de la intersubjetividad del contexto en que desarrollan sus vidas (HABERMAS, 1987, p. 27).

Llamamos racional a una persona que interpreta sus necesidades a luz de los estándares de valor aprendidos em su cultura; pero sobre todo, cuando es capaz de adoptar uma actitud reflexiva frente a los estándares de valor com que interpreta sus necesidades (HABERMAS, 1987, p. 39).

Dutra (2002, p. 216), analisando a tese de Habermas, traz uma consideração importante sobre a racionalidade: “a razão só tem que apelar ao consenso devido à sua limitação à experiência, à sensação. Ora, a experiência, a sensação, é sempre privada, portanto não pode dar conta da comunicabilidade universal do juízo, ou seja, da objetividade”.

Habermas (1987) fala sobre o processo de entendimento:

Los procesos de entendimiento tienen como meta un consenso que descansa en el reconocimiento intersubjetivo de pretensiones de validez. Tal reclamaciones de validez se las hacen mutuamente los participantes en la comunicación y son en principio susceptibles de crítica (HABERMAS, 1987, tomo I, p. 190).

Dutra, em nota de rodapé, traz uma explicação que permite compreender o termo consenso na sua adequada acepção:

[...] o termo consenso comporta uma problematidade no que diz respeito ao que suporta, por isso o termo discursivo traduz com mais precisão a idéia que embasa a presente teoria moral. O termo discursivo, em relação ao termo consensual, tem a vantagem de destacar o caráter processual (cf.VE p.160). Para perceber o que está em questão, pode ser ilustrativa uma citação retirada da concepção consensual-discursiva da verdade de Habermas: “esse [o consenso] vale como critério de verdade, porém o significado da verdade não consiste na circunstância de que se alcance um consenso, mas que em todo momento e em todas as partes, desde que entremos num discurso, possa-se chegar a um consenso” (HABERMAS, 1984 apud DUTRA, 2002, p. 17).

2.3.3 A dimensão discursiva da ética pessoal

Dutra (2002, p. 17), lembrando Apel, traz que a ética discursiva de Habermas autocompreende-se como sendo uma transformação da ética kantiana em termos consensuais, comunicativos. Ele diz que:

Uma norma não pode entrar em vigor, ou ser considerada moral, tendo por base apenas o exame de uma ou de algumas pessoa. A imparcialidade não permite que alguns “iluminados” possam decidir, mas força cada um a pôr-se no lugar de todos os outros (DUTRA, 2002, p.134).

Em suma, Habermas vê a ética a partir da comunicação entre os homens, envolvendo a capacidade de argumentação baseada nas pretensões de validez (retitude, verdade, veracidade e inteligibilidade), racionalidade e o respeito ao outro como interlocutor, sendo que todos esses aspectos podem levar ao entendimento.

2.3.4 Os interesses

A questão dos interesses, que no pensamento de Harvard envolve as necessidades humanas e tem como ponto central a sua satisfação como condição para que o acordo seja

firmado na negociação, é trazida por Dutra (2002) com base em trabalho de Apel sobre a ética discursiva, apresentando a seguinte tese: “as “necessidades” humanas, enquanto “pretensões” interpessoalmente comunicáveis, são eticamente pertinentes” (DUTRA, 2002, p.176).

Os referenciais conceituais apresentados interligam-se e estimulam que sejam apontados temas atuais da administração.

2.4 A NEGOCIAÇÃO COMO COMPETÊNCIA

Marras (2002) fala sobre a negociação como instrumento de humanização na empresa:

[...] Foi na fase estratégica, pós 1985, que o administrador de empresas retomou a sua posição nos organogramas das empresas, dessa vez de forma definitiva. Passada a fase áurea do sindicalismo e do momento “revolucionários” dos trabalhadores, cristalizou-se a negociação como instrumento válido e reconhecidamente eficaz, inclusive como matéria não mais incluída tão-somente nos conteúdos programáticos de cursos de treinamento, mas também nos currículos escolares de graduação e pós-graduação das universidades, nas faculdades de Administração.

Retomou-se a preocupação com o viés do humanismo e, principalmente, com a necessidade de profissionais com visão abrangente, horizontalizada, não somente no que dizia respeito aos contornos organizacionais mas, no caso ARH, principalmente com relação ao indivíduo como ser humano. Exigia-se do ARH um perfil cognitivo que lhe permitia analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como “parceiros” do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados. Iniciou-se aqui a fase nobre e mais interessante do ARH (MARRAS, 2002, p. 30).

Marras (2002, p. 31) acrescenta que “[...] enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados [...]”.

2.5 O GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Rondeau (1996) menciona que a questão do conflito nas organizações passou a ser observada, nos primórdios da era industrial, quando se desenvolveu o que chama pensamento administrativo, ou seja, quando o ato de gestão e a administração passaram a ser analisados e estudados.

Segundo, ainda, Rondeau (1996), reconhece-se na literatura sobre gestão dos conflitos dois modelos que permitem descrever o fenômeno do conflito em meio organizacional e, para tanto, cita Thomas e Van de Vliert.

Modelos estruturais – propõem diversos quadros de referência para compreender as condições gerais em que se desenvolve um conflito para melhor apreender os fatores suscetíveis de influenciar o comportamento das partes envolvidas.

Alguns destes modelos reconhecem as fontes de conflito como próprias à natureza humana ou às relações dos grupos entre si. Têm preocupação com as causas.

Modelos processuais – tentam descrever a dinâmica de uma situação de conflito e buscam ilustrar as transformações vividas por cada parte quando ocorre um episódio conflitual. Concentram-se nos comportamentos adotados e tentam apreender as conseqüências destes comportamentos para o desenvolvimento do conflito. Enfatizam a influência subjetiva e recíproca das partes envolvidas.

Segundo Rondeau (1996), estes dois tipos de modelos exercem um papel complementar na compreensão do fenômeno do conflito. O autor propõe **três níveis de análise:**

Estrutural – quando é enfatizado o estudo de condições prévias ao conflito, ou então variáveis independentes do conflito, e que determinam o comportamento das partes; para tanto cita vários autores que adotam essa terminologia.

Dinâmica – [...] incide sobre o estudo do processo de trocas e de influências mútuas das partes durante um episódio conflitual [...]

Diacrônica – [...] isto é, um estudo das transformações do comportamento das partes à medida que progride o conflito [...] (RONDEAU, 1996, p. 213).

A análise diacrônica trazida pelo autor diz de todas as mudanças, favoráveis ou desfavoráveis ao entendimento, que ocorrem no conflito, sendo importante registrar o que anota no sentido da atitude cooperativa que pode advir em relações continuadas, de longo prazo, onde o interesse pela dominação recíproca tende a arrefecer.

2.6 A GESTÃO PARTICIPATIVA

Piccinini e Jotz (1999, p. 286), quando tratam da questão da participação, fazem referência a “alguns autores que encaram a gestão participativa como forma de transformação, embora não radical, das relações de trabalho, reconhecendo na participação uma forma de gestão que permite ao trabalhador maior apropriação do saber referente ao seu trabalho”; os que consideram “uma forma de convocar o indivíduo a escolher o escolhido e que, na realidade, são técnicas utilizadas pelos dirigentes para obter dos trabalhadores uma cooperação que interessa ao capitalista”; os que a percebem “como uma forma de dominar o subconsciente do trabalhador e que os mesmos vêem-se num processo que na realidade os modela”; e, finalmente, como uma forma de mediar conflitos do trabalho.

O mais significativo é a visão das autoras quando afirmam: “[...] se considerarmos que a administração participativa abre espaço para que o trabalhador transforme seu sofrimento em curiosidade e criatividade pelo trabalho bem-feito, isto estará contribuindo para o seu bem-estar [...]” (PICCININI; JOTZ, 1999, p. 286).

2.7 AS RELAÇÕES DE PODER

A capacidade de lidar com as relações de poder na liderança entende-se que deriva da segurança trazida pelo conhecimento e equilíbrio pessoal. Quando alguém sente-se ameaçado ou preocupado com futuras ameaças, mobiliza-se emocionalmente, entra em guarda e passa a apostar nos jogos de poder tipo ataque e contra-ataque, comprometendo a qualidade do relacionamento.

Motta (1999), ao tratar sobre o poder, faz considerações importantes para entender o que se passa em uma mudança organizacional. Para discorrer sobre o tema, o autor faz uma abordagem das formas de conceber o poder:

De início, concebia-se o poder de forma elitista e diretamente proporcional ao estabelecido na estrutura formal da organização. Via-se o poder como institucionalizado, concentrado no topo e em sua única fonte, a autoridade do cargo. Assim, embora necessário à manutenção da ordem organizacional, o poder aparecia de forma negativa, em contraposição à fraqueza ou ao não-poder de outros. Nessa visão, mudar a organização resumia-se basicamente em introduzir uma nova estrutura formal e procurar alterar a forma de agir daqueles que ocupavam os cargos de topo (MOTTA, 1999, p. 115).

Ainda de acordo com o autor, apareceu uma outra visão, contrastando (e não contratando) com essa, em que o poder aparece como uma “[...] idéia mais positiva acrescentando-lhe uma dimensão estratégica de capacidade de conseguir resultados [...]” (MOTTA, 1999, p. 115). É o poder distribuído entre grupos e pessoas da organização. Suas fontes são oriundas tanto da autoridade do cargo como do domínio da informação, acesso à informação, ou “[...] habilidade no manejo dos próprios símbolos do poder. O poder se altera no tempo e no espaço organizacional, dependendo de variações na distribuição desses recursos [...]” (MOTTA, 1999, p. 115). E acrescenta:

[...] Mais recentemente, relativizou-se um pouco o desacordo entre essas duas perspectivas com a reativação da importância do arcabouço estrutural e **com a introdução das idéias de interesse e intencionalidade**. Assim, passou-se a considerar, também, que:

- a) a pluralidade existe mas não totalmente à custa da estrutura formal, pois esta continua a ser a fonte principal do poder;
- b) toda ação de poder é, em parte, condicionada pela estrutura, ou seja, existe um limite à liberdade de ação;
- c) os indivíduos possuem interesses – altruístas e pessoais - e agem intencionalmente para maximizar seus interesses; e
- d) a divisão do trabalho e os grupos que se formam dentro das organizações visam à defesa de ambos os tipos de interesses [...] (MOTTA, 1999, p.115 -116) (grifos da pesquisadora).

A seguir, traz-se também,

[...] Assim, mudar uma organização passou a ser uma interferência nas formas como se articulam e se agregam os interesses e como se equilibra o poder entre interesses individuais coincidentes e conflitantes. Ações de mudança passaram a enfatizar: solução de conflitos grupais, negociação, formas participativas de gestão (valorizando-se as representativas), intensidade e transparência na comunicação e, sobretudo, revisão dos conceitos de liderança e de autoridade organizacionais [...] (MOTTA, 1999, p. 116).

E, finalmente, faz considerações sobre o conflito de poder que vem inteiramente ao encontro do que se pensa e propugna:

[...] Por serem permanentes e inevitáveis, os conflitos não devem ser reprimidos ou acomodados por reativação do poder da autoridade do cargo; pretensão da sua não-existência; uso de confidencialidade no trato do

confronto; estímulos à competição e rivalidade para deixar que a “realidade” crie vencedores e perdedores; ou forçar submissão ou desistência.

Os conflitos devem ser tratados como fatores naturais da organização do trabalho, e as intervenções para a mudança devem procurar, na primeira instância, identificar interesses comuns e formas de ceder, procurar soluções possíveis e negociar suas dimensões aceitáveis. Mais adiante, avançar na busca de formas mais permanentes de colaboração: criando espaços ou situações em que as diferenças possam ser mais bem compartilhadas e confrontadas; buscando convergências e integração; instituindo a visão de conflito como desafio permanente; e trabalhando com alternativas de soluções em que todos possam ganhar [...] (MOTTA, 1999, p.116-118).

2.8 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Grisci (1996), quando trata do clima organizacional, o faz como uma resultante da cultura, ainda que também exercendo retroativo sobre ela. Refere:

[...] A cultura organizacional influencia diretamente as práticas de gestão e os modos de relação experienciados no cotidiano do trabalho

[...] Assim, climas tensos podem provocar revisões organizacionais, decorrendo daí uma causalidade entre ambos.

Pode-se considerar o clima, portanto, como variações conjunturais acentuadas pela regularidade contextual. As rápidas transformações no mundo do trabalho têm impulsionado as empresas a constantes mudanças, de forma que o panorama interno dos ambientes organizacionais passa a constituir um desafio permanente de demandar medidas, sejam elas tecnológicas ou administrativas, que impliquem rearranjos naquilo que antes se apresentava estrutura.

As racionalizações nos fluxos de trabalho, no número de empregados e os novos patamares de competência e qualificação exigidos são alguns dos exemplos de ações que mobilizam os sujeitos, como se sabe, para além da racionalidade implicada em tais medidas.

Ao considerar-se os sujeitos como instâncias para além da razão e da lógica objetiva, inscrevendo-os na perspectiva do inconsciente e dos desejos fundados nos pressupostos do trabalho como referência de identidade, passa-se a entender a complexidade das mudanças que se fazem necessárias à empresa [...] (GRISCI, 1996, p. 51-53).

Essas considerações relevantes fazem refletir sobre a importância do trabalho do gestor organizacional e toda a sua responsabilidade no que diz respeito ao conhecimento do homem nas suas diversas dimensões.

Ainda Grisci (2002) menciona a importância de “[...] cultivar diálogos que valorizem os olhares que vêm de outros lugares [...]. E acrescenta: “[...] implica, necessariamente, articular as ciências e as técnicas com os valores humanos [...]” (GRISCI, 2002, p.17).

Aí está o grande desafio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Para tanto, descreve-se os passos desde a escolha do problema de pesquisa até a abordagem metodológica empregada e como foram levantados e analisados os dados obtidos.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O projeto original previa uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória. No decorrer dos trabalhos, à metodologia foi acoplada a pesquisa-ação.

Nas palavras de Deslandes (2001, p.31), “quando tratamos da pesquisa qualitativa, freqüentemente as atividades que compõem a fase exploratória, além de antecederem à construção do projeto, também a sucedem”. Infere-se, ainda, que muitas vezes se faz necessária uma aproximação maior com o campo de observação para melhor delinear-se outras questões, tais como os instrumentos de investigação e o grupo de pesquisa.

Seguindo essa orientação e para a construção do presente estudo, optou-se, inicialmente, por ter como suporte a realização de três entrevistas em empresas tidas como representativas do ramo das indústrias de transformação. As empresas apresentavam porte e atividades diferentes. Uma pessoa de cada empresa, em diferentes níveis hierárquicos, foi entrevistada a fim de que fosse possível fazer um levantamento prévio acerca da temática a ser pesquisada. As empresas assim se caracterizavam:

- **Empresa L:** 600 empregados, ramo de curtumes, tendo sido entrevistado o gerente da área comercial.
- **Empresa E:** 70 empregados, indústria de alimentos, tendo sido entrevistada a chefe de Recursos Humanos.
- **Empresa M:** 20 empregados, indústria metalúrgica, tendo sido entrevistado o dono da empresa.

A indústria de transformação foi escolhida considerando-se a análise de Lima (2001), no sentido de que, ao longo da década de 1990, principalmente na segunda metade, a indústria de transformação gaúcha realizou um amplo processo de reestruturação e modernização que a capacitou para uma consistente fase de expansão. Segundo o autor, “o Rio Grande do Sul retomou seu crescimento em cima de sua antiga matriz industrial” (LIMA, 2001, p.122-130).

As entrevistas semi-estruturadas procuraram esclarecimentos acerca de questões como:

- O que é considerado uma situação de conflito interno na empresa?
- Quais os tipos de conflitos mais frequentes?
- Como lidam com o conflito pessoas da mesma hierarquia?
- Como lidam com o conflito pessoas de hierarquia diferentes?
- Há reuniões sistemáticas com os colaboradores da empresa?
- É considerada convidada uma terceira pessoa para colaborar na busca de solução?
- Qual o nível de satisfação obtido?
- Quais são as razões pelas quais as partes envolvidas adotam os procedimentos identificados?

O conteúdo proveniente dessas entrevistas permitiu que fossem vislumbradas algumas perspectivas interessantes para o desenvolvimento da pesquisa. Numa análise prévia das entrevistas, verificou-se que os termos **conflito** e **problema** são, muitas vezes, utilizados como sinônimos. Ao serem questionados a respeito de como lidam com o conflito interno nas empresas, os entrevistados deram respostas como:

Depende do conflito. Se o conflito envolve qualidade na área comercial. Se o conflito é um problema interno de atraso de produção ou que há necessidade de um reescalonamento de toda a produção...Vamos imaginar: faltou um produto químico, quebrou uma máquina, nós queremos reescalonar toda a nossa produção. Imediatamente a produção chama a área comercial e os dois em conjunto resolvem o problema. Sempre é resolvido em conjunto. Nunca um diz: faz de tal jeito e o outro tem que seguir a regra (ENTREVISTADO DA EMPRESA L).

Em relação ao que é considerado uma situação de conflito na empresa, o entrevistado da empresa L referiu-se também

[...] ao ônibus que tem problemas, é o refeitório que tem problemas ou é o couro em si que tem problemas de qualidade ou problema que não atende as requisições necessárias do cliente ou requisitos. Então, a área comercial é chamada para que se resolva este problema. Isso nós chamamos de conflito interno.

Já para o entrevistado da empresa E,

[...] é difícil falar de conflitos, apesar da nossa unidade aqui ser pequena, conflito acho que é uma palavra, como vou te explicar, na verdade a gente tem alguns problemas internos e a gente sempre, todos os problemas que temos aqui, levamos ao conhecimento da gerência. A primeira pessoa que tem que conhecer de tudo que acontece aqui dentro, até porque é responsável.

Tais respostas indicam que a idéia do que seja conflito aproxima-se, em princípio, da idéia do que seja problema. Há de se considerar, no entanto, que o modo como as pessoas lidam com o problema é que pode resultar ou não em conflito.

No que diz respeito aos procedimentos adotados frente aos problemas/conflitos, observou-se, na fala do entrevistado da empresa M, que uma possível resolução de conflito passa pela polaridade certo/errado, bom/mau. De acordo com ele:

Como lidaríamos com um conflito, vamos dizer assim, uma briga entre 2 funcionários? Em primeiro lugar nós vamos julgar o motivo da briga. Numa época tivemos um guri novo que pegou um velho e começou a provocar, chamava disso e daquilo, e o velho estava se segurando. Um dia ameaçou dar uns tapões no guri e então começou aquela encrenca. Nós fomos analisar, e esse guri está provocando mesmo, vai para rua. Optamos em ficar com o mais velho que era mais sério. Então nós temos feito, nos raros conflitos que aparecem, tentado analisar, é justiça, quem está fazendo errado e quem está fazendo certo. [...] Então os raros conflitos que temos aqui é conversa e procurar a origem do problema e tentar ver realmente quem é o safado e quem não é. E acho que está certo. [...] Então os raros conflitos que temos aqui é conversar e procurar a origem do problema e tentar ver realmente quem é o safado e quem não é. E acho que está certo.

O entrevistado da empresa E respondeu:

Geralmente, a gente resolve problemas com alguns funcionários, nos casos de faltas, então o chefe encaminha, fulano faltou tanto,... quando acontece, eu chamo eles aqui, vejo o que está acontecendo, porque ele está faltando, as vezes quando acontece algum problema dentro da fábrica, que faz alguma coisa errada, prejudica o andamento, esse tipo de coisa. Geralmente passa pelo chefe de setor e vai até a gerência. Primeiramente o gerente, pode ser mínimo, mas passa por ele para depois a gente tentar resolver e ver qual a melhor solução.

Adiante, perguntado quem dá a advertência a um funcionário, a resposta foi a seguinte:

Ele também [o gerente]. Já aconteceu um caso do funcionário chegar aqui e o supervisor da época chegou aqui, dizendo que aconteceu um problema com o funcionário e ele me chamou. É sempre ele [o gerente] que decide se eu dou a advertência ou não.

De acordo com o entrevistado da empresa L,

[...] quando há um problema interno todos nós buscamos conhecê-lo, todos nós somos familiares com eles, não importa qual o grau de hierarquia nem que estágio esteja, seja na comercial, produtiva ou administrativa. Eu conheço o problema, porque eu conversei, eu escutei as conversas no telefone, porque as conversas são abertas para todo mundo. Por eu saber do que se trata, de estar a par do assunto, eu consigo resolver de uma forma mais dinâmica, quando se trata de clientes [...].

Tomando-se as afirmações que fizeram os sujeitos entrevistados, nota-se que relações verticais, paternalistas e polarizadas – do tipo certo e errado – fazem parte de seu cotidiano de trabalho, em que a máxima “eu mando e tu obedeces” ainda vigora. No entanto, percebe-se, também, movimentos no sentido do esclarecimento, do diálogo e da composição.

No que diz respeito à dificuldade de reconhecer uma situação de conflito, pode-se ressaltar que o entrevistado da empresa E faz a seguinte declaração:

É difícil em falar de conflitos, apesar da nossa unidade aqui ser pequena, conflito acho que é uma palavra, como vou te explicar, na verdade tem alguns problemas internos e a gente sempre, todos os problemas que temos aqui, levamos ao conhecimento da gerência. A primeira pessoa que tem que conhecer de tudo que acontece aqui dentro, até porque é responsável. A gente tem problemas rotineiros, coisas poucas, vou tentar algum exemplo [...].

E, ainda mais:

Olha, acho que aqui em cima (parte administrativa) não tem problema nenhum. Eu não sei lá embaixo, até a Viviane que cuida mais, pois é a produção mais de bebida láctea e ensacamento. Eu acredito que esteja tudo

bem, pois ela está em tempo integral e acompanha sempre (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

O entrevistado da empresa M declarou: “Até que chegou o dia D em que separamos a sociedade [havia um outro sócio]. De lá para cá nós limpamos e hoje só ficou gente boa”. Perguntado quanto ao significado de “gente boa”, informou:

Gente que não falta, não chega atrasado, não reclama, produz, e não briga, não cria conflitos. Hoje nós temos uma equipe que se tivesse que botar um para a rua não sabe quem vai botar. Tem que criar um método de escolha para poder escolher um, tipo menor de idade, se não é casado. Isso é mérito do meu encarregado que está acostumado trabalhar com pessoal em fábrica. Conseguiu criar uma equipe que conflito aqui dentro, o último que eu me lembro foi quando entrou aqui um matizeiro novo, faz uns 4 anos, que mais velho meio que se estranhou com ele, mas conversamos um pouquinho, conversaram os dois, aqui dentro não existe conflito (ENTREVISTADO DA EMPRESA M).

O entrevistado da empresa L enfatizou:

Nós conseguimos ter um consenso muito bom. Conseguimos resolver nossos conflitos de forma que todos saímos satisfeitos, É obvio que nem todas as reuniões todo mundo as a contento, porque para que alguém ganhe ou para que a opinião de alguém ganhe alguém tem que perder.

Ainda na perspectiva de dispor de elementos empíricos para a construção do problema de pesquisa, foi possível participar de uma situação vivencial a partir de um convite de uma empresa do ramo metal-mecânico para desenvolver um programa de preparação de negociadores. O programa foi realizado in company e contou com 21 pessoas de atividades distintas da empresa, tais como vendas, recursos humanos, logística e manutenção. O curso de preparação de negociadores foi realizado em abril de 2002, perfazendo um total de 24 horas, sendo que 14h30min nos dias 12 e 13 de abril e as restantes 9h30min foram desenvolvidas pela psicóloga da equipe de trabalho da empresa, também em abril.

As questões levantadas nas entrevistas, aliadas às vivências ao longo de uma trajetória profissional e a contribuição, em particular, do grupo do curso ministrado na empresa US, consolidaram o interesse em investigar a seguinte problemática:

Como se caracterizam as situações de conflito na empresa US, e como se dá o processo de negociação?

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

As entrevistas prévias, e, principalmente, a possibilidade de atuar in loco na empresa gentilmente colaboradora, deixaram a pesquisa rica de subsídios para uma possível ação da pesquisadora, que já tem experiências especialmente nas áreas de mediação e negociação de conflitos.

Durante a vivência descrita no item anterior, uma situação peculiar foi apresentada, em que a abertura, o envolvimento e a cooperação do grupo foram tão relevantes, fazendo com que o projeto original, onde a pesquisa seria basicamente exploratória, fosse adaptado e enriquecido com a adesão de uma pesquisa-ação. A inclusão desta etapa, direcionada para contribuição na transformação do modo de negociar do grupo e para o acompanhamento dos resultados dessas negociações, veio agregar valor ao projeto de caráter exploratório e descritivo do trabalho.

Pode-se definir pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” (GIL, 1999, p.42). Ainda, segundo o autor, parte-se do princípio que a escolha do método é determinada “pelo tipo de objeto e pela classe de proposições a descobrir” (GIL, 1999, p.27).

Pesquisa-ação, de acordo com o conceito apresentado por Vargas e Maldonado (2001, p.12), é “produção de conhecimentos ligada à modificação de uma realidade social dada, com a participação ativa dos interessados, com a finalidade de buscar a complementariedade”. Conforme as autoras, a pesquisa-ação tem como características: é situacional, visando ao diagnóstico e à solução de um problema encontrado num contexto social específico; é participativa, uma vez que os próprios práticos são executores da pesquisa; é auto-avaliativa, uma vez que as modificações são continuamente auto-avaliadas com vistas a produzir e alterar a prática. E completa com as fases da pesquisa-ação, ou seja: planejamento, ação, observação e reflexão, formando um processo cíclico.

A pesquisa-ação adaptou-se ao caso, pois a proposta do trabalho era transformar o modo de negociar. A empresa, ao ser formalmente consultada, deu o seu consentimento para que se realizasse a pesquisa, desde que preservada a sua identidade. Segundo Roesch, (1999, p.156)

diferentemente dos métodos tradicionais de pesquisa qualitativa que combinam observação com entrevista, na pesquisa-ação os pesquisadores se

preocupam com construir teoria para a prática. Eles na verdade se perguntam: 'o que os participantes levam da pesquisa?'

Segundo Jones (1987 apud ROESCH, 1999, p.157), pesquisa-ação é importante para quem deseja, através da análise organizacional, atingir o desenvolvimento organizacional. Ela tem como interesse de pesquisa entender os processos de solução de problemas nas organizações. Seu objetivo é aprender sobre estes processos, trabalhando com as pessoas a maneira como elas vivenciam e lidam com questões problemáticas específicas. Considera que a pesquisa-ação permite fazer isso no papel explícito e negociado de pesquisador ou facilitador.

Haguette (2000, p.116) infere que a principal característica da pesquisa-ação, a intervenção, tanto se presta a ações integradoras, que levam à auto-regulação do objeto de estudo (grupo, instituição, movimento social, indivíduo) e a mudanças não radicais, como à contestação das estruturas e à luta por transformações revolucionárias.

Então, pelas propostas e questionamentos levantados anteriormente, o método ficou delimitado em um **estudo de caso**, envolvendo tanto uma **pesquisa exploratória**, de **caráter descritivo**, como uma **pesquisa-ação**.

3.3 SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos após a vivência relatada anteriormente, quando foi ministrado o curso "Negociação", em abril de 2002, aos funcionários da empresa de nome fictício US. Os 21 participantes do curso, que foram preparados para negociar, como também o superintendente e a chefia do setor Talentos Humanos da empresa são os sujeitos desta pesquisa, totalizando 23 participantes.

O grupo treinado em abril de 2002 era formado por pessoas da empresa US, oriundos de funções diversas, tais como vendas, recursos humanos, logística, manutenção, entre outras.

3.4 COLETA DE DADOS

Este estudo de caso buscou evidências em fontes distintas: observações participantes, fontes documentais e iconográficas e entrevistas semi-estruturadas.

A figura a seguir mostra o cronograma seguido para a coleta de dados na empresa US:

	Fato 1	Fato 2	Fato 3	Fato 4
Data	abril de 2002	abril de 2003	abril de 2003	abril de 2003
Atividade	realizou-se o treinamento de negociadores na empresa US para 21 colaboradores	realizou-se o reencontro com 14 participantes do treinamento anterior para avaliação dos resultados obtidos durante o período 2002-2003	realizou-se a entrevista com a Chefia de Talentos Humanos da US	realizou-se a entrevista com o superintendente da US

Figura 4 - Cronograma da coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.1 Observação Participante

Haguette (2000, p. 74), ao tratar da observação participante, acentua que “suspeitamos que podemos encontrar na definição de Schwartz e Schwartz afinidades com a pesquisa-ação e pesquisa-participante [...]”. De acordo com a autora, Schwartz e Schwartz concebem a observação participante não só como um instrumento de captação de dados, mas, também, como instrumento de modificação do meio pesquisado; já Bruyn, citado também por Haguette, entende que “[...]a observação participante representa um processo de interação entre a teoria e métodos dirigidos pelo pesquisador na sua busca de conhecimento não só da perspectiva humana, como da própria sociedade” (HAGUETTE, 2000, p.69).

A mesma autora apresenta quatro aspectos, trazidos por Schwartz e Schwartz, ao tratar da observação participante:

- o fato de que a observação participante tem como finalidade a coleta de dados;
- o papel do observador, que pode ser revelado ou encoberto, formal ou informal, parte integral ou periférica quanto à estrutura social;
- o tempo necessário para que a observação se realize, o que pode acontecer tanto em um espaço curto ou longo; e

- o papel ativo do observador enquanto modificador do contexto e, ao mesmo tempo, como receptáculo de influências do mesmo contexto observado.

E acrescenta que a participação do observador será mais passiva ou mais ativa de acordo com a sua menor ou maior interação com os observados, dependendo da natureza dos dados desejados (HAGUETTE, 2000, p. 73).

Haguette (2000) destaca que Schwartz e Schwartz, ao tratar da observação participante, “não vêem incompatibilidade entre “objetividade e intervenção”, ao contrário, a natureza e qualidade dos dados aperfeiçoam-se quando o pesquisador desempenha um papel ativo na modificação de certas condições do meio, em benefício dos observados.

As observações participantes transcorreram em dois momentos, sendo o primeiro em abril de 2002, durante 14h30min e o segundo em abril de 2003, durante 4 horas.

3.4.2 Fontes Documentais e Iconográficas

As fontes documentais foram consultadas para uma compreensão mais aprofundada do funcionamento da empresa US. A empresa foi visitada por três ocasiões para a necessária análise dos documentos referentes à estrutura da empresa e seu histórico.

Realizaram-se filmagens das dramatizações envolvendo problemas/conflitos do cotidiano no encontro de abril de 2002 e reencontro de abril de 2003. Os relatos descritivos desses encontros estão contidos neste trabalho. A filmagem dessas simulações teve como objetivo permitir o aprofundamento da análise, especialmente pelos alunos nas retrospectivas feitas em aula, e verificar como as partes envolvidas nos conflitos procedem à negociação, bem como analisar o conflito e o processo de negociação à luz do processo desenvolvido na apostila “**Negociação**”, desenvolvida por Michelon (1994), com última revisão em 2001, baseada no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard.

Minayo (2001) salienta o uso da filmagem como técnica de documentação que lida com os planos da imagem e da comunicação, o que permite reter vários aspectos do universo pesquisado.

3.4.3 Entrevista Semi-estruturada

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada em grupo com 14 representantes do público-alvo da pesquisa, sujeitos considerados informantes-chaves, por terem apresentado no curso atitudes peculiares. Essas pessoas eram dos setores de manutenção, logística, vendas, segurança no trabalho e recursos humanos da empresa US e também faziam parte dos 21 integrantes do grupo de negociadores preparados em abril. Foi observado, especialmente, como eles se apresentavam para negociar frente a um problema/conflicto antes e depois do curso.

Além desses 14 sujeitos, foram entrevistados o superintendente e o chefe do setor de Talentos Humanos da empresa, após o período de 12 meses a contar de abril de 2002, para examinar a questão da negociação de conflitos.

As entrevistas realizadas com os 14 participantes do grupo procuram seguir as linhas básicas preparadas antecipadamente, conforme roteiro de entrevista constante no Apêndice C.

A seguir, são colocadas duas definições de entrevista conforme Haguette e Gil, respectivamente.

A entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas através de um roteiro de entrevista constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática centro e que deve ser seguida. O processo de interação contém quatro componentes que devem ser explicitados, enfatizando-se suas vantagens, desvantagens e limitações. São eles: a) o entrevistador; b) o entrevistado; c) a situação da entrevista; d) o instrumento de captação de dados, ou roteiro de entrevista (HAGUETTE, 2000, p.86).

[...] como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1999, p.117)

A entrevista semi-estruturada articula duas modalidades, ou seja, é um misto de entrevista aberta, onde o tema é abordado livremente, e entrevista fechada, onde as perguntas são previamente formuladas. Esse tipo de entrevista tem a flexibilidade necessária para investigar o tema proposto.

Na metodologia, optou-se por trazer as vivências descritas em apêndices, sem juízo de valor da autora, procurando dessa forma dar liberdade ao leitor para a sua reflexão pessoal. Os dados são trabalhados pela autora na análise de resultados.

Fundamental é a contribuição de Yin (2001) quando salienta que cada pesquisador de estudo de caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, houve a preocupação de fazer uma relação direta dos dados apresentados puros com as suas interpretações e análises (baseadas na revisão de literatura) e com os objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa. Assim, a figura 5 esclarece essas relações:

Apresentação dos fatos	Análise das informações obtidas	Objetivos
Fato 1 Fato 2 Fato 4	Parte 1- item 4.3.3	1. Identificar e descrever situações de conflitos na empresa US.
Fato 1 Fato 2	Parte 2 – item 4.4	2. Verificar como as partes envolvidas no conflito procedem à negociação.
Fato 2 Fato 3 Fato 4	Parte 3 – item 4.5	3. Verificar os resultados obtidos pelas partes envolvidas como decorrência do processo de negociação adotado.
Fato 1 Fato 2	Parte 4 – item 4.6	4. Analisar o conflito e o processo de negociação à luz da teoria desenvolvida na apostila “Negociação, baseada no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard

Figura 5 - Relação dos dados apresentados com as suas interpretações e análises
Fonte: elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata dos resultados da pesquisa, apresentando e descrevendo os dados obtidos nas várias etapas deste estudo de caso e analisando os resultados obtidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O nome da empresa foi omitido por uma questão ética. Foi realizada uma consulta, primeiramente informal, à chefia de Talentos Humanos e depois formalmente, por meio de um expediente dirigido ao Superintendente, sobre a possibilidade de realizar este trabalho na empresa de nome fictício US. Optou-se por apresentar a caracterização da empresa na Apresentação dos Resultados por se considerar que ela é um dos componentes à compreensão do tema proposto.

4.1.1 História e Mercado

A empresa US pertencente ao setor metal-mecânico, foi fundada na década de 1950. Situa-se em município próximo a Porto Alegre. O seu crescimento foi sempre marcado pela vanguarda tecnológica e por lançamentos inéditos, tendo recebido vários prêmios na área.

É uma das mais modernas fábricas de aparelhos receptores de alta tecnologia no mundo, totalmente integrada, produzindo praticamente todos os componentes de seus produtos. A sua capacidade de produção anual é superior a 6 milhões de aparelhos. A empresa é considerada rentável, capitalizada e sólida, mantendo forte ritmo de crescimento. Líder no mercado brasileiro e argentino no seu ramo, conta atualmente com mais de 400 colaboradores

diretos e indiretos. Oferece uma linha de mais de 200 produtos e exporta para mais de 40 países. Possui subsidiária nos Estados Unidos e escritórios em outros países.

A empresa tem como valores essenciais a valorização dos parceiros de negócio; o respeito ao meio ambiente e à comunidade; remuneração adequada do capital; eficiência e eficácia no atendimento aos clientes; a busca da excelência tecnológica e empresarial; a agilidade e iniciativa com foco no mercado; austeridade, coerência e ética.

Há poucos anos, os fundadores assumiram lugar no Conselho de Administração da empresa, sendo contratado um executivo para administrá-la. Os herdeiros permanecem em cargos de chefia. Atualmente, a empresa passa por um momento de transformação, pois profissionaliza-se na busca da ampliação dos seus mercados.

A Chefia de Talentos Humanos, na entrevista realizada em abril de 2003, relata um pouco da história da sua transformação quando entrou o superintendente, a criação do conselho de administração, etc., e há quanto tempo isso ocorreu. Certos trechos foram descritos, na seqüência, alguns literalmente, outros de forma resumida. Foi relatado:

Em abril de 1996, faleceu um dos sócios fundadores da empresa, o irmão mais velho (o W), que era a pessoa que cuidava de toda a parte administrativa e financeira da empresa, porque a sociedade era formada por três irmãos (W, Y e Z) e P, que não era irmão nem parente, apenas amigo, que, em torno dos anos 60, entrou na empresa. Os quatro administravam a empresa, com três diretores executivos; eles ainda faziam parte da gestão e já estavam preparando, caminhando para uma profissionalização da US com estes três diretores executivos. W fazia o papel do pai na US, aquele que dizia para os outros que cada um deles respondia por uma área na empresa e este teria sido o motivo do grande sucesso da US, ninguém intrometia-se no que o outro fazia, cada um respondia por sua área e acreditava no que o outro da outra área dizia. Os três diretores que ficaram após a morte de W não conheciam a área financeira, custos administrativos; era W quem cuidava desta parte; era o que dizia “vamos fazer, vamos tocar, não vamos esperar”, era o que dava o ultimato.

Quando morreu W, o maestro, então os diretores viram que precisavam de alguém e resolveram contratar um especialista. Os três decidiram que era hora de profissionalizar a empresa e que precisavam de alguém que conhecesse bem finanças, custos e para ajudar no relacionamento entre os três diretores, que já não estava muito bom. A especialista sugeriu um nome que entrou, em 1996, permanecendo até hoje, sendo o atual presidente do Conselho,

inclusive. A especialista começou a trabalhar a profissionalização com os diretores, o contrato social dos acionistas, que não existia, e o contrato social na empresa.

Um outro advogado da empresa começou a trabalhar a questão da sucessão, porque o diretor que faleceu tinha dois filhos jovens. Ambos trabalhavam na empresa, sendo que o filho mais novo pensou: “bom, agora eu vou assumir a cadeira do meu pai” (palavras da entrevistada).

Resolveram também que, ao invés de três diretores executivos, seria mais adequado ter um diretor superintendente que responderia direto a um conselho. Criaram, então, um Conselho de Administração e decidiram sair da administração da empresa, o que pareceu uma resolução muito boa, porque era o futuro da empresa que estava em jogo. Foi uma decisão que para eles foi bastante complicada, ou seja, começar assumir um outro papel dentro da empresa. E contrataram o superintendente que está até hoje, administrando abaixo deste Conselho de Administração.

Tendo perguntado se quando ocorreu esta mudança toda, houve troca de chefias e redução de pessoal, foi respondido que quando entrou o superintendente, em agosto de 1997, deu-se um enxugamento muito grande. Ele conheceu toda a empresa e foram reduzidas em torno de umas 50 pessoas. Esse número significava em torno de 8% do pessoal; o quadro estava em torno de 400 funcionários na época (1997). Em 1998, foi um ano bastante difícil para a US. Os anos de 1999 e 2000 foram muito bons para a empresa e, depois, em função até de mercado, as coisas foram ficando mais difíceis, “mas em 2000 se conseguiu”, declarou a entrevistada. E aí então foi construído o primeiro planejamento da US.

Em 1997/1998, iniciou-se o planejamento, em março de 1998, foi encerrado e foi implantado em março de 1999. A construção do planejamento levou um ano. E nesta construção participaram os gestores, o Conselho, todo o grupo. O Conselho de Administração, junto com os gestores que ficaram, gerentes e supervisores. Foi definida a missão, os negócios e os valores da empresa, visto que não tinha nada disso. Foi contratada uma consultoria e esse planejamento estratégico, hoje, é revisto anualmente com o Conselho de Administração e esse grupo.

Em abril de 2003, também foi realizada entrevista com o superintendente, e referiu-se que o ápice de processo de profissionalização da US aconteceu a partir de sua entrada na empresa. Este processo, segundo ele, foi muito complexo, muito rico e peculiar, porque são

raros os casos de empresa que tem a natureza, a origem da US: empresas familiares, de controle familiar, de fundadores ainda dentro da empresa, que passam pelo processo que passou, com o afastamento total dos acionistas e dos fundadores da empresa da gestão e do dia-a-dia. De acordo com o entrevistado, a empresa, inserida num segmento altamente competitivo, que se transformou, passou a ser extremamente competitivo nos últimos anos, foi motivo para que os fundadores da empresa abrissem mão da gestão do dia a dia para entregarem esta gestão para um executivo profissional fora dos quadros da família, um estranho. Ainda, conforme o entrevistado, para os fundadores, isso foi um processo muito penoso, complexo e difícil; por outro lado, para ele, o superintendente. Para que conseguisse fazer o trabalho do dia a dia, teve que desenvolver certas habilidades e tolerâncias que não tinha até então.

A US passou por um processo de transformação muito grande, assim, na medida em que ela passa a ter uma gestão profissionalizada e que os donos da empresa não estão ali, “o olho do dono não está mais engordando o boi”, nas palavras do entrevistado. Ao passo que este processo se desenvolve, há uma transformação muito grande de várias coisas, inclusive de alguns traços culturais na organização de torná-la mais internacional, de fechar um pouco o guarda-chuva que a US tinha um pouco aberto para os concorrentes ao longo dos últimos anos. Nestes últimos seis/sete anos, houve um processo de transformação gigantesco na indústria brasileira. Há seis ou sete anos atrás, existia no Brasil cinco fabricantes significativos dos mesmos produtos, sendo que hoje há 85 fabricantes. Então, foi um processo de multiplicação extraordinário e, (menciona como uma das razões) o fato de ter havido a fragmentação de alguns dos grandes players do mercado; o que era maior player saiu do mercado, faliu.

Relata que o ano de 2000 foi bom para a US, e que a partir de março de 2001 começou a declinar, em razão do “apagão”, corte de custos, inadimplência, inclusive o fato ocorrido nos Estados Unidos, em 11 de setembro, teve influência no segmento. No ano de 2002, houve inadimplência. Menciona ainda a atual capacidade de produção maior, o faturamento maior, ganhos de produtividade, alteração de processo, qualificação da equipe e redução da estrutura de custo fixo.

Ainda quanto ao ano de 2002, relata que a equipe de gestão mudou, cinco gestores mudaram de posição num total de nove mudanças. Houve redução de dois gestores, rotação de pessoal com o objetivo de haver uma visão mais ampla do negócio e trazerem sua

experiência do setor anterior, precedidas de uma negociação interna. As relações hierárquicas que eram antes compartmentadas e verticais (distanciamento) foram modificadas, já que foram reduzidos três níveis hierárquicos nos últimos seis anos, com isso houve aproximação. Ocorreu aprimoramento na qualidade de relações interpessoais, aproximação do gestor com as equipes e aproveitamento dos líderes.

Nesse ano de 2002, houve também aprimoramento do trabalho em equipe, reconstrução de equipe, inclusive gestores. Os reflexos desse trabalho foram excelentes: foi possível resolver conflitos que pareciam difíceis. O trabalho foi realizado em duas etapas:

Diagnóstico: identificação dos problemas (relacionamento, principais conflitos e diferenças). Afastamento de pessoas que prejudicavam o trabalho de equipe, juntaram-se as partes.

Refazer as equipes (consultoria contratada).

A pessoa responsável pela área de Talentos Humanos da US, em abril de 2002, falando sobre as razões que levaram a empresa a contratar um curso para a preparação de negociadores, respondeu que anualmente as chefias da US elaboram um levantamento das necessidades de treinamento, que dá origem ao plano anual. No plano de 2002, várias áreas solicitaram este curso para os seus colaboradores, visto que o processo de negociação faz parte do dia-a-dia das empresas.

Em abril de 2003, quando então entrevistada, a Chefia de Talentos Humanos fez relatos que esclareceram melhor o motivo da contratação do treinamento em 2002:

[...] a gente estava sentindo que as coisas não estavam legais, nós estávamos no meio, com uma granada na mão que em qualquer momento iria explodir. O teu treinamento foi a gota d'água para a gente convencer a gestão e convencer principalmente nosso diretor superintendente de que alguma coisa tínhamos que fazer; então no mês de abril eu consegui convencê-lo, em função destes feedbacks, de algumas coisas que vieram do teu curso, convencer o superintendente que nós tínhamos que fazer um trabalho comportamental com nível de gestão, [...] porque lá em cima a coisa não estava legal; lá em cima o pessoal briga, lá em baixo acontece a mesma coisa e aí dá esses conflitos que tu enxergou. E o conflito existia lá em cima também e respingava para baixo [...].

4.1.2 Setor de Talentos Humanos

Considerando que é nesta área da US que as demandas por treinamento são identificadas e postas em prática (e de onde surgiu a iniciativa do convite para o curso), buscou-se conhecer um pouco da sua organização e estrutura junto à empresa.

De acordo com a empresa, a missão do setor de Talentos Humanos é “promover o desenvolvimento e a retenção dos talentos humanos”. A estrutura da área é apresentada com a seguinte figura:

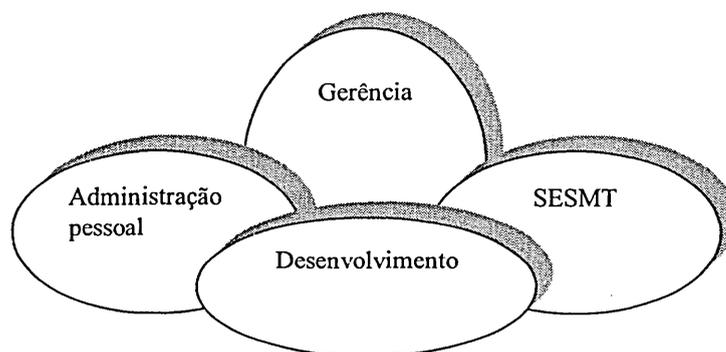


Figura 6 - Estrutura do setor de Talentos Humanos da empresa US.
Fonte: Dados fornecidos pela empresa US em 2002.

A gerência ocupa o espaço principal, estando integrada e integrando o Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho, o setor de Desenvolvimento e a Administração de Pessoal, portanto, em interação constante, necessitando habilidades de negociação.

Talentos Humanos faz parte da estrutura da empresa, ocupando espaço na hierarquia abaixo da Superintendência, como pode se perceber nos organogramas a seguir apresentados:

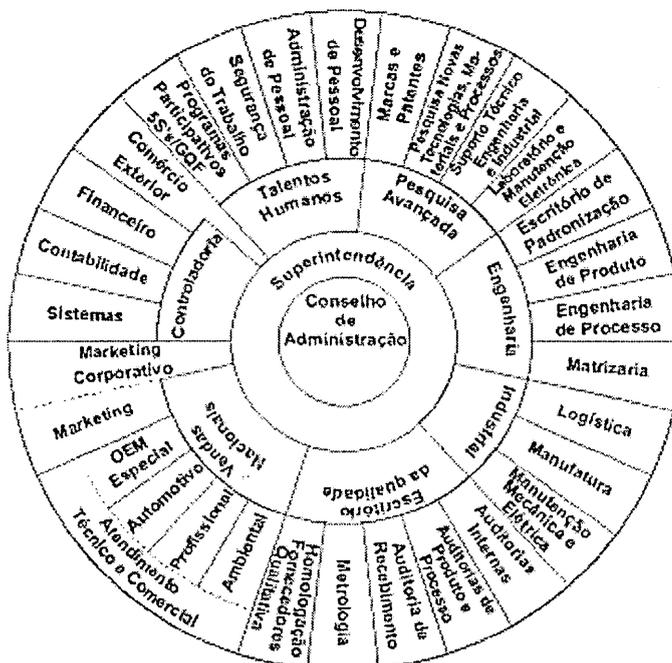


Figura 7 - Organograma da empresa, de acordo com a hierarquia, em abril de 2002. Fonte: Dados fornecidos pela empresa US.

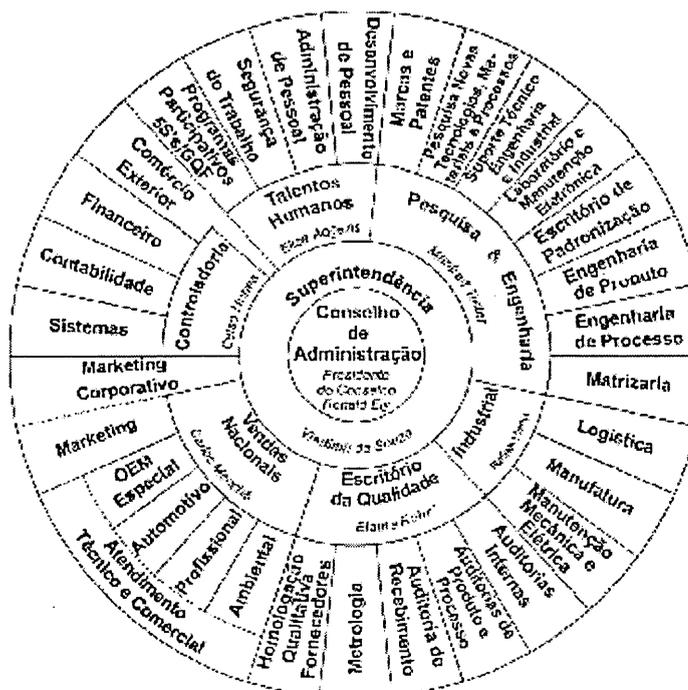


Figura 8 - Organograma da empresa, de acordo com a hierarquia, em abril de 2003. Fonte: Dados fornecidos pela Empresa US.

A comparação entre os dois organogramas permite verificar a modificação ocorrida na arquitetura organizacional, na medida que em que as áreas de Pesquisa Avançada e Engenharia, antes separadas, hoje compõem uma mesma área denominada PESQUISA E ENGENHARIA.

4.2 O DESENVOLVER DO PROCESSO

O trabalho de pesquisa desenvolveu-se em etapas, durante o período de abril de 2002 a abril de 2003, marcado por quatro fatos básicos que são descritos a seguir. A apresentação detalhada dos fatos teve como objetivo possibilitar um entendimento do contexto em que se desenrolou o processo e valorizar os depoimentos e dados obtidos. As análises inseridas na medida em que as situações e depoimentos foram sendo apresentados, teve como objetivo provocar a reflexão de imediato à leitura. O crédito atribuído à pesquisadora, o que se confirmou nas afirmações dos entrevistados, permitiu um clima de franqueza e boa vontade muito importante.

4.2.1 Fato 1

Abril de 2002 - 1º encontro com os participantes do treinamento de negociação - compareceram 21 participantes, oriundos de diferentes atividades da empresa.

Participação em uma situação vivencial, a partir de um convite de uma empresa do ramo metal-mecânico, para desenvolver um programa de preparação de negociadores. Tal programa realizado in company, contou com 21 pessoas de atividades distintas da empresa, tal como vendas, recursos humanos, logística, manutenção, entre outras. O trabalho foi realizado no mês de abril/2002, perfazendo um total de 24 horas, sendo que deste total 14:30h foram desenvolvidas por esta mestranda, durante os dias 12 e 13 de abril; e 9:30h desenvolvidas pela psicóloga da sua equipe de trabalho.

4.2.1.1 Objetivos do encontro:

Identificar e descrever situações de conflito na US;

Verificar como as partes envolvidas no conflito procedem à negociação; e

Preparar o grupo para negociar.

4.2.1.2 Atividades desenvolvidas

A metodologia utilizada incluiu análises teóricas, estudos de casos, simulações e dramatizações de situações de conflito do cotidiano da empresa, identificadas como tal pelos próprios participantes, inclusive filmadas e apresentadas em aula para análise.

Para a preparação dos negociadores foi adotado o processo desenvolvido pelo Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, especialmente por Fisher e Haiffa. O Projeto de Negociação de Harvard é um projeto de pesquisa, sediado na Universidade, que estuda os problemas de negociação e mediação, desenvolve e divulga métodos aperfeiçoados. Faz parte desse Programa um consórcio de pesquisadores e projetos de Harvard, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), de Tufts e de outros lugares que tentam aperfeiçoar a teoria e a prática da resolução de conflitos (a apostila adotada com o processo utilizado constitui o Apêndice A deste trabalho)

Constitui-se em um processo integrativo de soma diferente de zero em que se procura ganhos mútuos para os negociadores. Ganhar não significa excluir o outro, e sim ganhar com o outro. O resultado obtido pelas partes envolvidas no conflito ou no negócio, em conjunto, é de muito melhor qualidade do que a simples soma dos dois resultados, em razão da sinergia que se estabelece. É um processo baseado fundamentalmente no reconhecimento e no respeito às diferenças.

Após o treinamento, foi apresentada uma avaliação do trabalho para a Chefia de Talentos Humanos da empresa, tendo sido adotada uma metáfora como elemento principal: As pessoas estão apagando incêndio na empresa!

4.2.1.3 Impressões

Nas dramatizações apresentadas, foi possível observar e reconhecer um comportamento comum ao grupo e bastante significativo ao se tratar de negociação; retratando situações do cotidiano, apresentaram uma característica: problemas envolvendo duas ou mais pessoas, via de regra, rotineiros, como, por exemplo, a quebra de uma máquina, a falta de um produto em estoque para atendimento ao cliente, faziam surgir uma situação de bastante tensão e estresse, controvérsias, onde os envolvidos se imputavam culpas recíprocas, alterados, exercendo pressão, com dificuldade para lidar com a situação. Tudo isso gerando descontentamento e ansiedade. Por isso, a adoção da metáfora: as pessoas estão apagando incêndio na empresa!

O trabalho da pesquisadora foi preparar o grupo para tratar essas situações utilizando os recursos do processo integrativo de negociação. A interação permitiu desenvolver os trabalhos de forma muito espontânea, franca e com riqueza de informações. A avaliação do grupo em relação ao trabalho de preparação desenvolvido foi excelente (Apêndice B).

4.2.1.4 Análises decorrentes

Esse fato foi lido como um indício da existência de razões de fundo, significativas, e despertou o interesse em pesquisá-las. Constatou-se nesse momento duas questões: uma relativa ao processo de produção adotado; e a segunda relativa a forma como as pessoas tratavam os problemas. Um dado mostrou-se evidente: a necessidade de capacitar o grupo para que soubessem negociar essas questões de forma a ficarem satisfeitos.

4.2.2 Fato 2

Abril de 2003 - 2º encontro com os participantes do treinamento de negociação.

Um grupo de 14 participantes do trabalho de preparação de negociadores ocorrido em abril de 2002, por sugestão da própria empresa, volta a se reunir, durante 4 horas, para as entrevistas, análise do ocorrido no período abril/2002 a abril/2003, novas dramatizações com filmagem e questionamentos.

4.2.2.1 Objetivos do encontro

- Verificar como os participantes estavam lidando com os problemas do cotidiano da empresa, um ano após;
- Verificar como procedem a negociação; e
- Identificar e descrever as situações de conflito na US.

Quem retornou para o encontro em abril de 2003 e participou dos trabalhos:

- trainee em 2002- hoje, analista de processos;
- comprador jr. em 2002- hoje, analista de processos;
- auxiliar administrativo em 2002 – hoje, analista de logística;
- comprador pl em 2002, hoje comprador sênior;

- analista de qualidade jr. em 2002- e permanece;
- auxiliar administrativo em 2002 – hoje assistente de vendas;
- supervisor de matrizaria em 2002- e permanece;
- analista de desenvolvimento em 2002 – e permanece;
- analista de pessoal em 2002- e permanece;
- auxiliar administrativo em 2002- mudou o nome para assistente de serviço;
- terceirizado em 2002 - hoje é analista de comércio exterior;
- técnica de segurança em 2002- e permanece;
- técnico de segurança em 2002- e permanece; e
- analista de vendas Sr. em 02- e permanece.

4.2.2.2 Atividades desenvolvidas

Foram realizadas perguntas introdutórias para incentivar o diálogo. Buscou-se criar um clima de liberdade para que os participantes falassem francamente sobre o que havia acontecido nesse período de abril de 2002 a abril de 2003 e como estavam lidando com os problemas do cotidiano da empresa.

Os participantes assistiram o filme, realizado no treinamento de 2002, para relembrar as situações problemas/conflito que dramatizaram. Depois, foram realizadas simulações de novas situações problemas/conflitos do cotidiano, escolhidas por eles, filmadas e comentadas, de modo a reforçar o conhecimento do processo integrativo de negociação e melhor instrumentalizar o grupo para lidar, especialmente, com negociadores difíceis. Finalmente, os participantes foram convidados a anotar quais os principais aspectos do processo de negociação que passaram a praticar.

4.2.2.3 Impressões

O grupo respondeu positivamente ao trabalho realizado; aproveitou livremente o espaço para relatar as suas experiências e suas impressões sobre pessoas, processos e comportamentos adotados. O clima foi de informalidade e de fala franca, em que se pode perceber que davam credibilidade ao trabalho.

4.2.2.4 Análises decorrentes

1. Nesse diálogo, observaram-se algumas afirmações que permitiram constatar que os participantes apreenderam e passaram a adotar atitudes condizentes com o processo de negociação que foi repassado em 2002.

a) A preparação da negociação como forma de diminuir o estresse e obter melhores resultados, ou seja, adotar procedimentos adequados na negociação:

“A ansiedade diminuiu muito... ter que resolver e sair correndo... a gente está planejando mais, ficando menos ansioso.” (participante 1)

“Eu acho que a preparação interna também da gente, hoje,... eu consigo mesmo atucanada, sento, penso no que eu tenho que fazer para depois, sair correndo; não estou correndo e pensando ao mesmo tempo.”(participante 2)

A ansiedade de resolver os problemas procurar ver a situação realmente, montar um plano de ação o que pode ser feito ou não, abrir mais ...acabava discutindo com os próprios colegas de trabalho.” (participante 1)

“...era muito apagar incêndio o pessoal ficava muito estressado, muito nervoso com isso, agora eu acho que o pessoal esta planejando mais antes de fazer” (participante 9).

b) O uso da contratática para lidar com o negociador difícil: não reaja – suba à galeria e assuma a liderança da negociação agindo de forma diferente, causando surpresa ao interlocutor, e com isso quebrando a barreira. O procedimento traz segurança e poder:

“A gente pegou muito mais segurança. ..quando a pessoa veio praticamente com 4 pedras na mão... quando ele chegou em mim, meio que eu me atirei para traz e depois eu pensei, veio aquele pânico, quebra gelo nele onde eu consegui ali para frente, levantar e conversar com ele uma situação mais humana de conversar nós dois. Eu acho que eu tive uma grande experiência naquela hora porque eu acho que foi como se diz uma segurança que eu tive na mão através do que eu aprendi um pouco.” (participante 3).

“Eu acho que dentro desta experiência que eu tive ai.....mais seguro, agora como avaliar a negociação. . Eu me senti muito, muito seguro após.. eu senti o que é uma paulada... na hora assim....um pimentão na minha frente, aí eu pensei 3 vezes, bom, alguma coisa tem que quebrar o gelo desse cara, primeiro vou quebrar ele para que depois eu comece a entrar no jogo dele. Eu também não posso chegar assim dando... porque então vai ser nós dois de... Eu já fui preparado. Sai de manhã cedo daqui, cheguei umas quatro e meia cinco horas da tarde em Sta Catarina. Aquele dia eu ainda não fui lá negociarforam 8 horas e meia de viagem;pensei assim para mim: bom...amanhã de manhã eu começo a reunião com ele.... então na hora que ele chegou com o mau tempo...bom, vamos tomar um cafezinho primeiro...depois eu pedi para ele...puxar o assunto porque eu tinha ido lá...” (participante 3)

“...Foi aí, que eu comecei a ganhar ele ele, começou a se abrir para mim.....e eu comecei a dominar ele.”(participante 3)

c) A necessidade de ter critérios, informações, dados de realidade, conhecimento para conduzir com segurança e adequadamente a negociação:

“A gente aprende que não se faz uma negociação sem ter domínio...do assunto; tu tens que te informar de todas as possibilidades para na hora da negociação...” (participante 5)

“É importante, caso tu não tenhas o domínio tu não fechores a negociação de qualquer jeito. ...pegar e .colocar para uma outra data....” (participante 6)

d) A importância da negociação em que se leve em conta os interesses das partes envolvidas, que todos saiam satisfeitos, de modo a obter os melhores resultados:

“marcou bastante.. a relação ganha –ganha; pelo menos para mim, a idéia que eu tinha quando via as pessoas negociando é que cada um queria puxar a ação para o seu lado eu acho que isso gravou,... marcou bastante.Tem que ser boa em toda a negociação..., não tem que ser boa só para uma parte tem que ser boa para os dois para essa negociação ser mais duradoura se a gente vai querer ganhar só a gente, vai chegar um ponto em que a pessoa pode até ceder mas daí a dois três meses a gente percebe que as pessoas não vão conseguir manter não vão conseguir segurar esta situação. Então, ela tem que ser realmente boa para as duas partes...Aquela coisa de tirar vantagem, eu saio ganhando e ele sai perdendo, isto não é bom; às vezes, isso é difícil para a gente assim ... às vezes acontece a situação ali na hora e tu tem que negociar e tu não te preparou e as vezes coloca os pés pelas mãos, puxa, mas eu sabia eu podia ter recuado, pensado, me colocado de fora ver a situação de fora e depois de pensar, agindo com a cabeça, às vezes, acontece entre nós, não é porque a gente fez um curso de negociação....” (participante 7)

e) A importância de conhecer o processo da negociação, de saber jogar; a atitude segura de quem negocia reverte o jogo com o negociador difícil e a negociação pode abandonar as características adversariais, o estresse e se tornar integrativa. Cabe aqui lembrar Rondeau (1996), quando acrescenta a análise diacrônica do conflito, ou seja, do estudo das alterações dos comportamentos das partes na dinâmica do conflito.

Relembrando o grupo sobre um personagem que apareceu na dramatização de 2002, fumando, muito estressado, perguntou-se se tinham lidado com ele de modo a que ele não apresentasse mais aquele estado que apareceu no filme.

“Ele mudou muito.”(participante 4)

Perguntou-se então porque ele havia mudado.

“...acho que ele sentiu meio o cansaço de chegar e brigar, e sentiu que não teve muito recurso, retorno, ele sentiu que o pessoal foi mais jogar com ele...”
(participante 4)

2. Observaram-se também afirmações que indicaram a dificuldade de utilizar os recursos do processo de negociação quando a chefia tem um perfil autoritário, e afirmações que permitiram identificar qual é a expectativa dos participantes em relação à atividade adequada de uma chefia.

E vocês como é que estão? Foi a pergunta feita para os três representantes do grupo da área X.

“... de cabelo branco.” (participante 11)

Foi perguntado ao grupo da área X se estava muito difícil negociar com a gerência da área X na hora de resolver as situações.

“...olhando para elas.” (participante 9).

Explica-se a observação do participante 9, uma vez que os representantes da área X estavam visivelmente ansiosos, desconfortáveis e até mesmo com expressão de dor. Questionados se estavam enfrentando uma situação de muito desafio, responderam:

“...muito mais porque se trata de um superior; o antigo gerente a gente tinha confiança, ele tinha comunicação, diálogo, e desse a gente ainda não conseguiu se aproximar dele.”(participante 12)

“... ele não dá abertura para a gente conversar com ele...o sistema é de vassalagem; isso é complicado; então tu sente assim a diferença do pessoal que era dirigido por ele e agoradá para ver no vídeo, é verdade”
(participante 13).

Quando foi perguntado se de alguma forma tentavam lembrar do que tinha sido visto sobre negociação ao lidar com ele, a resposta foi:

“Todos os dias”. (participante 12)

Foi perguntado ainda quais os recursos que achavam que funcionava com ele.:

“Quando a gente tem o domínio da informação ou da situação a gente consegue dominar, consegue reverter o quadro positivamente”.(participante 12)

Essa afirmação reforça a importância da preparação da negociação e da busca de critérios, dados de realidade, que constituem um dos sete elementos do processo da negociação proposto.

Ainda se referindo à pessoa do atual gerente da área X e sua anterior passagem na gerência industrial, foram feitos alguns depoimentos.

“Fornecedores...a empresa ficou com um histórico ruim que, acho que dificulta a negociação deles.”(participante 6)

“Eu acho assim, eu faço a interface da parte externa com a interna da empresa- setor de fornecedores. A gente tem uma dificuldade muito grande hoje de resgatar a credibilidade e confiança dos fornecedores de matéria prima com a US. A US ficou com uma imagem de empresa que castiga, digamos assim, os fornecedores, e aí a gente percebe é só a relação ganha-perde; a US ganha e o fornecedor se rala...” (participante 4)

“...E até fazendo uma analogia com a parte de clientes, por exemplo os fornecedores falam diretamente isto para nós hoje nós não investimos em melhoria de processo porque nós não sabíamos que amanhã a US continuar comprando de nós e talvez os próprios clientes hoje tenham pouco esta percepção.”(participante 4)

“...Ai entra o que eu falei falta a confiança.”(participante 6)

A atuação de um gestor com perfil competitivo reflete-se não só nas relações internas da organização, como também junto a fornecedores e clientes. É o que se pode perceber pelas declarações acima. O resultado de uma negociação em que uma parte quer ganhar da outra acaba se revelando em perda para ambas as partes.

“Eu acho que ele não dá atenção,.... não larga o que está fazendo para dar atenção para ouvir o problema... ele não dá uma idéia para tentar ajudar a resolver o problema. Tu és responsável tu tem que resolver. As pessoas, que estão do outro lado eu tenho notado uma resistência as idéias dele, a maneira como ele coloca, tá mandando fazer, e nunca dizendo - eu gostaria que tu fosse assim - e sim, usando o nome de outras pessoas, o fulano quer que seja assim; é a mesma coisa quando a gente recebe por exemplo o gerente da gente, isto tem que ser feito assim, a gente não vai chegar lá e passar: isto aqui, a empresa quer que seja assim ou, o fulano disse que tem que ser assim; e sim, a gente gostaria ou nós vamos fazer juntos alguma coisa assim, como se diz um carteiro eu sou o fulano de tal mandou então tem que ser feito. As regras assim, acho que as vezes não está bem a par do assunto me parece que não esta bem a par dos problemas , das situações, da política, das regras da empresa não estão bem claras...” (participante 12)

Fica salientada a importância do elemento comunicação e também os resultados de uma atitude autoritária, ou seja, gera resistência, desconfiança inclusive do seu conhecimento, o que coloca em cheque a própria autoridade e realização das tarefas.

O grupo foi convidado a fazer dramatizações em que fossem representadas as situações de estresse e de desconforto, mostrando como estavam acontecendo na prática essa relação autoritária. Duas situações foram dramatizadas: uma delas em que o gerente da área X determinava que o seu pessoal passasse a agir também como consultores junto aos clientes, o que o pessoal contestava; e uma outra em que havia problemas no recebimento das mercadorias por clientes, o que envolvia normas da empresa.

Ao comentar as dramatizações, especialmente aquela onde o gerente da área X determinava que o seu pessoal atuasse também como consultores:

“Até, para gente colocar esta situação, por exemplo a gente se depara as vezes com questões que a gente é contra mas a gente vai ter que fazer; a empresa não tinha condições de contratar o consultor agora, com certeza se o gestor chegasse para o subordinado “olha a empresa esta com dificuldade e a gente vai precisar da tua ajuda, pelo menos temporariamente eu sei que tu vai sofrer, talvez terá que correr atrás de muita informação, vai ouvir mas, a gente esta contando contigo para poder suprir esta defasagem e tal”...a própria maneira como é colocada mais humana ela ia sentir, “pó, eu vou fazer talvez um trabalho que não vai agradar os clientes da maneira que seja, mas até a maneira dela falar com o cliente:” Olha eu não posso ver esta situação lhe dou retorno em seguida vou buscar o suporte técnico, a gente sempre acha uma maneira ; mas a maneira como é colocada gera um bloqueio a pessoa na hora pode dizer eu não sei o que eu faço.” (participante11).

“O que acontece assim no caso seriam duas chefiasa.imediata e o gerente. Nosso caso, o meu e da Y que não está aqui, a gente pede (?) para a chefe imediata e depois para o Gerente, no caso. Ele já colocou que a gente tem que ser consultor e tem que fazer um curso e a nossa chefia imediata não questiona se aquilo é certo; mesmo ela sabendo que aquilo é errado ou não ela sempre vai concordar com o que ele disser e aquilo ali é uma reza e a gente tem que rezar conforme ele falou não tem opção; se eu for discutir com ela é capaz de colocar o dedo na minha cara e dizer que eu estou errada e ficar uma semana sem falar comigo me tratando só profissionalmente, hostil sabe; se eu for contra a uma decisão que ela impor, eu sou recriminada e ela se afasta de mim fica uma semana sem conversar e fica protegendo a outra que concordou com o que ela falou e eu fico numa posição;se eu discordar ela vai me pisotear; e se eu falar que concordo eu também vou estar sendo errada mas, eu vou estar garantindo o meu emprego ali eu vou estar garantindo o bem estar do ambiente de trabalho, entendeu? E isto, é uma dificuldade que eu e a outra menina temos ali na área, é bastante difícil

trabalhar, tu nunca pode discordar, sempre de acordo com o que acha que é certo.” (participante 13)

Mais uma vez aparecem nos depoimentos os resultados negativos para as pessoas e para a empresa de uma atitude autoritária do gestor, como também fica evidente a forma desejada de tratamento para obter boa vontade, empenho, e que pode se traduzir pela expressão “mais humana”, em que se trata o outro como se gostaria de ser tratado, reconhecendo-o como interlocutor, sabendo ouvir.

Ao ser perguntado aos participantes se tentavam questionar as ordens dadas, foi respondido:

“...mas quando aconteceu realmente eu, tentei questionar e fui pisoteada.” (participante 12)

“Fazer perguntas para que a pessoa se coloque no lugar, isso eu acho que para mim isto, é uma das coisas principais, tentar fazer com que a pessoa, na realidade é assim, quando tu tá negociando, conversando, tu tem que agir com a pessoa como ela gostaria..., ou seja, tu tem que tratar a pessoa como ela gostaria de ser tratado, e aí tem que ter esta consciência na hora, por exemplo, enfocar ... do cliente, só que nesse caso é uma situação atípica porque a gente sabe que vai ser uma intransigência total, mas pelo menos tu vai deixar no ar aquela questão; mas realmente é meio básico, se a pessoa se colocar no seu lugar você vai sentir... não tendo um atendimento adequado..” (participante 4).

“O que a gente faz? Se eu tenho uma idéia de melhoria alguma coisa e posso levar para ela esta idéia e ela pode achar aquilo ali a melhor idéia do mundo há é uma super idéia, elogia a semana inteira e se ela leva para a gerência e a gerência acha que não é uma boa idéia aí, a minha idéia não presta, é uma porcária não presta mais se presta aí é a idéia que ela deu entendeu? Não foi nem eu nem a Y, ela que deu aquela idéia e a gente não sabe porque a gente não lida direto com o gerente então, ela passa para ele o que ela quer passar e a gente tem que acatar o que ela acha que tem que ser” (participante 12).

“Só que não acontece dessa forma..Não acontece, primeiro, se eu fizer uma relação eu não posso ir direto ao meu gerente tenho que passar pela minha chefe imediata; se eu levar aquilo para ela, ela vai ter aquilo como uma afronta, eu estou batendo de frente com ela porque, ela já concordou com o que o nosso gerente falou, não tem discussão. Então, eu tenho que agir daquela forma como o nosso gerente falou porque ela também concorda daquela forma e tem que ser daquela forma, mesmo que ela não concorde, mas como foi ele quem disse que tem que ser daquela forma então, ela se molda com o que ele fala, ou ele ou o superintendente ou qualquer outro gerente se disser que é de uma forma ela vai sempre se moldar daquela forma, nunca vai bater de frente nunca vai ser diferente; e se eu bater de frente com ela, eu crio um clima ruim porque vou estar afrontando ela eu não posso ir direto no gerente da área X, então, cria um clima ruim ela tipo assim me exclui como se eu não existisse ali, ela me passa milhares de coisas para

fazer ou assim coisas pequenas, não conversa. Cria um clima horrível assim... acabar concordando.”(participante 12)

“... a primeira situação... de repente passar as normas ...; o que eu vejo é que a pessoa tem uma política própria e não a política da empresa, porque a norma foi criada para a empresa, como tratar o problema... Escrita a norma, para se ter uma solução para o problema. Como a gente... Só que a agora a pessoa está em um outro lugar, com um outro interesse, então está visando interesse próprio e não da empresa, como ... o problema; essa norma é clara.. como fazer; ... então eu acho que a pessoa está buscando interesse próprio, uma política própria, não..com a empresa.” (participante 13)

“... e até a gente mesmo... nas outras negociações a gente se dá bem...” (participante 12)

E aqui fica expressa a dificuldade de utilizar o processo de negociação com o negociador difícil, especialmente quando este está na condição de gestor e apresenta traços competitivos, de entabular relações ganha-perde.

Em relação aos demais interlocutores e negociações, segundo a participante 12, “a gente se dá bem”.

3. Observou-se ainda que há afirmações dos participantes que confirmaram as declarações da Chefia de Talentos Humanos da empresa e do Superintendente nas suas entrevistas, no sentido das mudanças realizadas na empresa durante o período 2002/2003, ou seja, mudanças no processo industrial e remanejamento de chefias.

*“Tem uma outra coisa também eu acho que eles estão fazendo **manutenção preventiva** nas empresas não é nem (???) e ai eu acho que diminui um pouco do numero de stress, e outra coisa a parte de (???) que ele fazia agora tem outra pessoa , diminuiu um pouco do estresse.” (participante 10)*

“O processo (industrial) mudou...” (participante 10).

“ trocaram a gerência e foi para ela; o stress foi para outro lado.” (participante 6)

Os participantes passaram a falar a respeito do novo gerente industrial, uma vez que o anterior foi remanejado para outra área:

“...esse foi um dos principais motivos, eu ia comentar agora. Uma gestão mais agressiva, e agora tem uma gestão mais moderada, ponderada.” (participante 4)

“...e bem mais comunicativa.” (participante 6)

“... e bem mais humana.” (alguns participantes repetindo)

Ao falar das mudanças, mais uma vez, aparece a importância dada pelo grupo à comunicação e ao relacionamento que chamam “mais humano”.

Quando foi perguntado, se afora essa área que apresenta o gerente comentado, o processo integrativo de negociação era o mais utilizado na empresa, e em que percentual:

“Mais processo integrativo.”(participante 4)

“Se for pegar as áreas, 60 a 40%, 70 a 30% talvez.” (participante 4).

Essa informação dá a dimensão do uso do processo integrativo da negociação nas demais áreas da empresa, ou seja, variando entre 60% a 70%

Também questionados sobre o quanto se sentiram mais preparado após o treinamento, o quanto a troca do processo de produção contribuiu, e o quanto a troca das pessoas na chefia contribuiu, foi respondido:

“No meu caso assim, a troca do processo foi de grande valia mas, dentro desta troca de processo esta troca de processo se tornou eficaz, eficiente, porque as pessoas trabalharam em equipe para fazer isto, o que antes não existia. Porque não adianta trocar o processo se tu não participar disto, a equipe que trabalha naquilo ali o dia a dia não participar então a negociação entre equipe facilitou muito para que a gente chegasse ao processo ideal, que elimina grande parte do stress, dá resultado, pelo menos no setor de engenharia de processo a gente reestruturou o setor, trocamos o processo, só que esta troca de processo dependeu muito da negociação entre nós, entre o setor e as outras áreas teve vários acordos que foram feitos. Para o processo ser bom a gente teve que negociar muito. Não tem como dividir exatamente quem foi o processo, não sei se eu fui clara” (participante 1)

4. A preocupação com o sigilo desses depoimentos e a credibilidade alcançada pela pesquisadora ficaram evidentes, tanto essa que vieram as manifestações abaixo:

- relativas ao fato de se estar gravando a conversa:

“Esta fitinha aí vale ouro”(participante 12).

“Vamos confiar em ti hein”.. colega”(participante 4).

- uma anotação de um participante, depois riscada, no entanto legível, trazia o seguinte recado:

Seria interessante que você, por ser neutra, pudesse contribuir com esta ansiedade das pessoas em função do autoritarismo citado aqui. Resumo:

É importante salientar aqui o papel de um terceiro facilitador, imparcial e com credibilidade. Sua atuação pode ser transformadora na organização. Comprova-se tanto pelo

depoimento da Chefia de Talentos Humanos, pelos depoimentos dos participantes, como pela anotação do participante que se transcreve acima.

4.2.2.5 A revisão do processo

Após o trabalho acima, foi realizada uma série de perguntas aos participantes (14), respondidas por escrito, sem identificação.

As respostas apresentaram algumas evidências do que passou a ser atitude adotada pelos participantes.

a) Como você tem lidado com os sete elementos do processo?

1. Quanto à comunicação, os participantes revelaram que passaram a ouvir mais; dar atenção, entender a mensagem do outro, como forma de dar tranquilidade; questionar mais.

Frases dos participantes:

Ouvir o que exatamente o outro quer ou precisa

Pergunto mais, para ter mais informações

Pensar mais antes de falar

2. Quanto ao relacionamento, começaram a separar as pessoas dos problemas; respeitar mais e aprender com o outro; desenvolver a capacidade de lidar com as diferenças; a empatia; colocar-se no lugar do outro.

Frases dos participantes:

O relacionamento melhorou muito referente aos pensamentos diferentes

(separar o problema) (o tipo de caráter e personalidade do interlocutor)

Tento não confundir pessoal com profissional

Respeitar mais e aprender mais com pessoas de personalidade forte

Sou mais político

Bem difícil separar as emoções

Tenho trabalhado muito conhecer, entender o outro, para conseguir me colocar na posição do outro

Lidar com o problema respeitando o limite de como a pessoa é particularmente

3. Quanto aos interesses, desenvolveram a atitude de buscar saber os porquês.

4. Quanto aos critérios, e aqui entendidos os dados de realidade, passaram a buscar informações para saber o que está acontecendo; para preparar a negociação.

Frases dos participantes:

Obtive mais segurança mediante **mais** pesquisas de fatos concretos e levantamentos de dados

Melhorei a fase pré-negociação

Pensar fatos e dados para reunião.

Buscar informações, ou seja, fatos e dados para buscar soluções.

5. Quanto às opções, os participantes lembraram o procedimento de construir soluções em conjunto, buscar alternativas.

Dar mais oportunidades de escolha

6. Quanto às chances de retirada.

Frases dos participantes:

Ter coragem de falar o que pensa e saber a hora de se retirar

Saber os limites (realçado)

7. Quanto ao compromisso, foi lembrado que deve ser realizado no final da negociação, com atendimento do objetivo.

Frases dos participantes:

Finalizar somente quando realmente ficou claro o objetivo

Depende da situação deve ser criticamente analisado o ganha- ganha fácil momentâneo e o perde futuramente quase que sem reversão

b) Como você lida com o negociador difícil? Que regras utiliza?

Para lidar com o negociador difícil, com as barreiras na negociação, foram lembradas as contratáticas: Desarme-o, mede para seu lado; não entrar na briga do outro; procurar sempre aceitar mais o diálogo do outro; sempre facilitar ambas as partes; buscar derrubar as barreiras; (exercitei esta parte, e foi muito importante nas negociações, disse um participante); não reagir (quando julgar necessário; facilitar o sim; não ceder a pressões e recuar, buscar mais informações, ser menos ansiosa ou tentar demonstrar controlando a impaciência; manter a calma, conta até 10 e aguardar a oportunidade para retomar o assunto; não reagir, mudar de lado; nunca reagir ao ser agredida, tento desarmar a pessoa; facilitar o sim, reformular o jogo (aprendi a ter coragem de falar o que acho que é certo e saber reagir quando a pessoa discorda e vou fundo no que eu acho que é correto até fazer com que eu mude de idéia, disse uma aluna) ficar calada no momento certo, aguardar o tempo certo; concordar para não parar de negociar, dar opções, dividir, facilitar SIM; mudar o assunto se possível, não diga NÃO.

Quanto às barreiras, ainda foi dito: sempre que possível derrubar as barreiras; para outro participante, o modo de lidar com as barreiras depende da situação, às vezes sim, às vezes não.

Seis participantes manifestaram-se expressamente que utilizam a negociação ganha-ganha.

c) Você utiliza o círculo da negociação? O que está acontecendo; porque está acontecendo; como resolver; ações específicas.

Frases dos participantes em relação às atitudes adotadas:

Busca verificar o que está acontecendo

Identificar os porquês? Porque eu quero isso. Para que preciso isso

Criar alternativas para soluções, após analisar o caso: incorporo mesmo sem planejar a negociação antecipadamente

Utilizo a ordem de encaminhamento da negociação

Conseguir crescer através do conhecimento e aplicação das etapas, desta forma o fechamento do compromisso ocorreu de forma natural

Ciclo: utilizar em reuniões

Algumas anotações também merecem destaque porque confirmam o entendimento do processo utilizado na preparação para negociar.

Aprender a lidar com a insegurança

Maior foco nos objetivos e capacidade analítica

Aprimoramento da capacidade analítica

Raciocínio

Compromisso com processo

Observa-se que os elementos mais incorporados ao cotidiano dos alunos foram a comunicação, o relacionamento e os critérios. As contratáticas para lidar com o negociador difícil também aparecem com esclarecimentos próprios dos participantes, da forma que passaram a adotar. A atitude do ganha-ganha aparece de forma significativa nas respostas.

4.2.3 Fato 3

A visão da Chefia de Talentos Humanos da empresa, em abril de 2003.

4.2.3.1 Objetivos

Obter informações sobre o que se passou no período abril/2002 a abril/2003 como resultado do treinamento em negociação, conhecer as causas que levaram à contratação do treinamento e um pouco mais da história da empresa.

Analisar o conflito e o processo de negociação à luz da teoria desenvolvida no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard.

4.2.3.2 Atividade desenvolvida: entrevista semi-estruturada

A entrevistada fez relatos a respeito do período que se iniciou após o treinamento de abril de 2002 até abril de 2003. Mencionou-se que após o treinamento e em decorrência da avaliação que se apresentou na época, pegou muito forte a expressão: “... *escuta aqui gente, vocês só apagam incêndio nesta empresa?*”.

“Pegou muito forte, foi excelente este teu feedback para nós como empresa por que a gente estava sentindo que as coisas não estavam legais nós estávamos no meio, com uma granada na mão que em qualquer momento iria explodir. O teu treinamento foi a gota d’água para a gente convencer a gestão e convencer

principalmente nosso diretor superintendente de que alguma coisa tínhamos que fazer; então no mês de abril eu consegui convencê-lo, em função destes feedbacks, de algumas coisas que vieram do teu curso, convencer o superintendente que nós tínhamos que fazer um trabalho comportamental com nível de gestão.”

“Porque lá em cima a coisa não estava legal; lá em cima o pessoal briga, lá em baixo acontece a mesma coisa e aí dá esses conflitos que tu enxergou. E o conflito existia lá em cima também e respingava para baixo, aí então nós iniciamos no mês de maio o nosso primeiro encontro com esta psicóloga, estilo dinâmica de grupo. Ali a gente já conseguiu enxergar aquelas pessoas que não estavam jogando no mesmo time.”

“... e aí no mês de agosto a empresa fez uma reviravolta bastante grande no nível de gestão. Em julho reduzimos dois níveis dentro da empresa, um na área da qualidade... e ainda continuava a ter uma maçã podre no meio do caminho que atrapalhava, onde a própria consultora disse: tem uma pessoa que não está no time ... e aí no mês de outubro mais um gerente de ... que era o que ainda não estava no time que gerava algum conflito também saiu e aí então o gerente industrial veio para a área de X e da engenharia passou para a área de suprimentos; e aí tivemos mais uma reviravolta dentro da empresa e hoje o retorno disto foi muito bom hoje a gente nota, que existe, conseguiu-se uma união no nível de gestão hoje, ao invés da gente entrar em um conflito ou em uma discussão, a gente realmente discute mas saudavelmente não sempre sendo aquele que não fala nada, eu não concordo vou ficar na minha, todos expõem as suas idéias...”

“...porque eu acho que muito, assim, o feedback que tu deu naquela época, o teu curso foi o essencial, a gota d’água para todas as mudanças à nível de gestão.”

“... olha realmente o outro trabalho no nível de gestão lá em cima teve um processo, as mudanças o arranjo na estrutura organizacional da empresa também”

Perguntou-se sobre a história da empresa, sua transformação quando entrou o superintendente, a criação do conselho de administração etc. e há quanto tempo isso ocorreu. Esses relatos passaram a compor a história da empresa no item 5.1 deste trabalho.

Perguntado se nessa hora em que houve uma nova administração e enxugamento, foram percebidos no ânimo do pessoal algum tipo de reação, sintoma, ou seja, do quadro funcional, a resposta dada enfocou os aspectos positivos:

“Sim. Até porque o S (superintendente) é uma pessoa bastante marqueteira, vamos dizer assim, ele vem com um pique muito forte; e ele é alguém que a primeira vez que nós estávamos com problema de dissídio coletivo ele disse: E (entrevistada) vamos reunir, parar todo mundo e falar sobre o assunto. Meu Deus, a gente nunca tinha feito isto, falar sobre salário dizer as coisas abertamente; então se instituiu: hoje desde aquela época que ele entrou, até hoje, nós temos um bate papo com o superintendente, mensalmente, onde ele

coloca o faturamento da empresa, como que a gente está, coisas novas. Então ele sempre teve uma linguagem, muita coisa que a gente nunca tinha tido; era os homens aqui em cima e os funcionários lá em baixo.” (entrevistada)

Foi acrescentado também que a cultura da empresa era vertical, “tanto que quando o Sr. W faleceu, tinha gente que não sabia que ele era uns dos diretores da empresa” (entrevistada).

Segundo a entrevistada, o superintendente é uma pessoa muito carismática e muito simples, tanto é que hoje qualquer colaboradora costuma chamá-lo pelo apelido, ainda que com todo o respeito. Ainda se referindo ao superintendente, foi relatado que ele começou um trabalho muito forte na empresa; logo que ele iniciou ia todos os dias para dentro da fábrica. No primeiro dia de trabalho dele, ele cumprimentou um por um em seu local de trabalho, fez uma carta e entregou pessoalmente; cumprimentava e entregava pessoalmente, sobre seus desafios, quem ele era, de onde ele tinha vindo. Sempre com uma administração bastante participativa jogando sempre muito limpo e aberto; isto, obviamente traz para a empresa um retorno muito importante. Até para os gestores. E cita o próprio caso:

“eu, por exemplo, comecei a conhecer o negócio US com a entrada do S (superintendente) que até então, coisas de faturamento eu nunca participava, porque ele queria um RH estratégico e não um RH operacional; então nestes anos todos, eu vim trabalhando junto com ele e transformando a área de RH em estratégico; porque as coisas eram assim, às vezes a gente via a coisa errada e o meu pai (fundador da empresa) “tu não te mete, porque aqui tu não entende nada”; um era assim com o outro, então a gente notou uma mudança e as coisas são feitas assim de picos.”

A entrevistada acrescenta que depois de um tempo, tal como havia sido no passado, começaram algumas coisas a não darem muito certas, quando “aonde a gente notou que havia alguns problemas de gerenciamento de alguns supervisores específicos e conflitos entre nós neste nível aí”.

Perguntado se após o trabalho dos gestores com a psicóloga organizacional foi possível identificar o que estava mobilizando, fazendo com que as pessoas se entrechocassem, foi dito que sim, e que surgiram causas como a falta de falar o que pensa, retalhação, concorrência.

“A gente viu que não se conhecia; a partir do momento que a gente passou a se conhecer, porque o trabalho de gestão comportamental a gente passa a conhecer a vida das pessoas, porque que o nosso controle reage daquele jeito, há! o pai dele faleceu muito cedo ele era o filho mais novo teve que resolver o problema da família como um todo então ele age assim, porque não age daquele jeito”.

Referindo-se ao gerente de vendas que havia saído da empresa, a entrevistada disse que a falta de comprometimento dele foi identificada como tendo a seguinte razão: “o pai dele trabalhou na M (nome da empresa) muitos anos e ai resolveram demitir ele e fizeram uma festa; ele achou aquilo um absurdo, deu vontade de dar um soco na cara deles, o pai dele se dedicou anos, ele não via o pai dele fins de semana, e aí um dia demitiram. Quando é que ele vai se comprometer com a US? Nunca”. A entrevistada, quando se referiu ao assunto, usou as seguintes palavras: “.. *porque este cara não é comprometido; às vezes o S (superintendente) liga para ele “mas hoje eu estou aqui tomando café daqui a pouco eu estou indo”, porque não é comprometido...*”

“E aí nós começamos a nos conhecer entre nós a conhecer também o S (superintendente) conhecendo como ele é e o que ele tem que melhorar” complementou a entrevistada.

A entrevistada atribuiu à dificuldade de contratar essa consultora, de obter a aceitação do superintendente, ao fracasso de uma consultoria anterior. De acordo com as suas palavras: “*que não deu certo, começou a mostrar para ele os erros de administração, que ele teria que mudar; é difícil a gente enxergar que a gente tem que mudar; ele não estava preparado para isso*”.

Ainda, segundo a entrevistada, o grande desafio no trabalho com a consultora foi que as pessoas passaram a se conhecer como grupo, a respeitar as individualidades, a entender que cada um tinha o seu jeito. Teve gente que saiu do trabalho e foi fazer um trabalho individual de terapia já que tinha certas coisas que dependia dele mudar.

Foi mostrado um cartão plastificado, que a entrevistada carrega na bolsa, e que de vez em quando o pessoal olha, onde constam os desafios colocados pelo grupo. Disse ela:

“Jogar como um time - porque os caras entravam em conflito lá em baixo?. Porque eles viam que lá em cima os caras não jogavam em time, porque nós vamos jogar?-, ser uma verdadeira equipe - ter união com sinceridade, dar o exemplo as pessoas da fábrica, chegamos a esta conclusão - atingir os objetivos da empresa, atender nossos clientes, construir um case de sucesso como gestão, corresponder a imagem, ser benchmark como grupo de gestão, ser cada vez mais líderes de mercado e transformar nossas intenções em realidades”.

Mencionou ainda que foi feita uma carta compromisso, revisada em dezembro de 2002, quando foram elencadas três atitudes que resumem o desejo do grupo de melhorar:

“Confiança entre nós, a comunicação entre nós e a liderança partilhada, ou seja cada um queria liderar sozinho e achava que conhecia tudo; e aí colocamos o que nós temos que melhorar por exemplo, em confiança: ouvir abertamente, celebrar. Chegamos a conclusão que nós não celebrávamos, uma cultura alemã é difícil a gente celebrar, nós conquistávamos a ISO 9000, conquistávamos nós não celebrávamos...”

“Nós somos uma empresa voltada para produto, muito rígida, e o alemão: não celebra tu fez mais do que a tua obrigação e deu”.

Perguntado se essa cultura alemã fez-se presente até o trabalho da consultora foi respondido que sim, e exemplificado:

“nesta semana o S (superintendente) parabenizou, o que mesmo? Um trabalho de um de nossos gestores, agora não consigo me lembrar o que é e aí eu disse - uma salva de palmas para nós - e aí todos bateram palmas. No final do ano foi uma celebração que deu até gente chorando da gente celebrar junto, nunca tínhamos feito um encontro entre os gestores, de fazer uma janta com as esposas e tal, nunca teve clima; duas, três vezes a gente marcou e aí eu não posso; o ano passado foi o primeiro ano que a gente consegui fazer isto”.

A entrevistada confirma quando perguntado se o clima é verdadeiro. Quanto às relações dos gestores com os demais empregados da empresa, foi dito que também mudaram *“tu entra dentro da fábrica tu sente que é diferente”.*

Ainda se referindo à carta compromisso do grupo de gestores, foi mencionado: *“Praticar empatia, compartilhar, assumir o erro e o sucesso; a gente não assumia o erro. Não formar painelinhas e sem feedfoca, sabe o que é feedfoca? é o feedback ao contrário; assumir o papel, a gente não assumia o papel ...”.*

Foi relatada uma dinâmica de grupo realizada com a psicóloga, que permitiu descobrir, por exemplo, que quando se escolhe um líder deve-se segui-lo. Completou a entrevista: *“sendo que hoje nós temos record de produtividade nunca atingidos; produtividade dentro da fábrica”.*

Outros dois compromissos importantes relacionados com liderança partilhada, e assumidos pelo grupo, diz respeito a dar oportunidade, já que concluíram que agiam de forma a não dar oportunidade para as pessoas, e também de preservar o grupo gestor. A entrevistada concluiu que esse trabalho com o grupo gestor é dinâmico e não pára nunca.

Foi perguntado se no momento em que houve a redução de pessoal houve também outras modificações, ou seja, implicou-se também no uso racional de matéria-prima, na quantidade de compra, em equipamento, enfim, em um reestudo da parte material.

A resposta foi positiva, e a entrevistada acrescentou:

“... nós fizemos em 2000 o projeto US 2000; a US automatizou 2 linhas de montagem adquiriu uma máquina japonesa que faz..., praticamente ela é toda automatizada, ... a gente tinha muita gente então a gente reduziu; essas máquinas vieram, teve algumas alterações não muito significativas, alguns só enquadramento como a gente diz; tivemos uma racionalização muito grande das atividades desta fábrica ... o S (superintendente) veio com a idéia forte da terceirização; ele chegou aqui em 97 e em setembro de 97 eu terceirizei o refeitório, terceirizei serviços gerais, terceirizamos um setor dentro da fábrica no ano seguinte. Uma nova empresa foi fundada , tu entra hoje na US é totalmente diferente”.

Foi perguntado ainda quanto por cento daquelas 400 pessoas que estavam na US antes das mudanças ainda permanecem na empresa. Conforme a entrevistada, uns 70% acompanharam todas as mudanças. Ainda, segundo a entrevistada, a rotatividade é muito baixa, e assim naquela época foi resolvido desligar tomando por base, por exemplo, *“... qual o setor que a gente está levando a muito tempo, tinha aposentados que ainda estavam trabalhando...”*; a chegada do superintendente fez com que a empresa se transformasse, fosse outro, a exigir mais dos seus colaboradores com suas máquinas automáticas com os programas de qualidade, porque era preciso outro perfil de pessoas; foram implantados programas de incentivo à educação de modo que hoje o perfil da empresa, mesmo tendo muitas pessoas antigas, é totalmente diferente do que era na época que o superintendente entrou; antes *“passava-se a mão na cabeça, era uma empresa familiar, como o pessoal quer”*, usando as palavras da entrevistada.

Quando perguntado se nesta modernização, a atitude do grupo como um todo foi mais de resistência ou mais de flexibilidade para aceitar o novo, a resposta veio no sentido da flexibilidade, acrescida da afirmação: *“Quem ficou resistente não está aqui mais hoje, se auto expeliu, foi embora...”*; ainda segundo a entrevistada, a US foi muito flexível.

4.2.3.3 Análise decorrente

Chamou a atenção:

- O início das mudanças em razão da metáfora surgida no treinamento; a importância do treinamento para as mudanças;
- O pico de produtividade em razão das mudanças;

- O afastamento dos resistentes às mudanças, a identificação das chamadas “maçãs podres” *versus* uma série de medidas de aproximação das pessoas, de compartilhamento, etc.;
- As formas de manifestação do conflito.

Quando se menciona os resistentes à mudança, cabe lembrar o pensamento de Motta (1999) quando diz:

[...] compreender os comportamentos de restrição à mudança exige tanto o exame de atitudes individuais frente à novidade como dos comportamentos, que vão desde a indiferença e formas sutis de contrariedade a ações radicais de oposição.[...] (MOTTA, 1999,p.196)

4.2.4 Fato 4

A visão do superintendente da empresa.

4.2.4.1 Objetivos

- Verificar os resultados obtidos pelas partes envolvidas como decorrência do processo de negociação adotado.
- Analisar o conflito e o processo de negociação à luz da teoria desenvolvida pelo Projeto de Negociação da Universidade de Harvard.
- Saber o que aconteceu com a US após a entrada do entrevistado na empresa, como superintendente, ou seja, conhecer um pouco mais a sua história.

4.2.4.2 Atividade desenvolvida: entrevista semi-estruturada

Convidado a falar sobre a empresa, a partir de sua entrada, o entrevistado mencionou vários dados que passaram a compor a história da empresa no item 5.1 deste trabalho.

Identifica como causas dos conflitos internos a luta pelo poder, a inabilidade de conseguir gerenciar o conflito. E diz que hoje é perceptível a evolução em relação a isso; melhoraram como equipe; em estabelecer melhor o papel de cada um e cada um preparar a relação; trabalhar com *feedback*. Menciona uma carta compromisso firmada entre os gestores, uma vez que o exemplo tem que partir dos gestores.

De acordo com o entrevistado, a empresa é austera, despojada. O movimento dos gestores, as relações na empresa melhoraram. O jeito participativo de administrar é estimulado, há vários níveis de decisão. Ampliou-se a participação de todas as pessoas da empresa na tomada de decisão. Para a empresa isso é muito bom-ganhos tangíveis: aumento na velocidade de desenvolvimento de produtos, por exemplo; outros intangíveis: satisfação das equipes e pessoas; os indivíduos se sentem mais prestigiados. Menciona ainda que houve um conjunto de coisas nos últimos meses: aumento do entendimento comum entre as coisas, as pessoas passaram a ser estimuladas a negociar (empatia , necessidades, ...).

Finalmente, cita a competência da empresa:

1º- extraordinário nível tecnológico de seus produtos.

2º disponibilização de serviços complementares que se somam aos produtos em si.

4.2.4.3 Análise

Chamou a atenção a ênfase dada aos melhores resultados no que diz respeito aos produtos e ao relacionamento entre as pessoas.

4.3 OS CONFLITOS IDENTIFICADOS E SUAS POSSÍVEIS CAUSAS

Nesta parte, serão apresentadas e analisadas as possíveis causas dos conflitos que foram identificados sob a perspectiva do objetivo específico relacionado à aplicação da teoria desenvolvida na apostila *Negociação*, baseada no Projeto de *Negociação* da Universidade de Harvard.

As situações foram analisadas procurando respeitar a ordem de ocorrência dos fatos, mas houve momentos em que as análises se mesclaram, uma vez que os fatos se relacionam e a suas análises também se intercalam.

4.3.1 A situação encontrada em 2002

No encontro realizado em abril de 2002, por ocasião do treinamento “*Negociação*”, ministrado a 21 colaboradores da empresa US, ao serem solicitados que escolhessem e dramatizassem situações conflituosas por eles vivenciadas no cotidiano da empresa, foram apresentados três exemplos:

Problema com a proteção de uma máquina da linha de produção, envolvendo a segurança no trabalho, havendo a possibilidade de ser interditada; por consequência, surge uma controvérsia entre a supervisora de segurança da empresa e o pessoal da produção, uma vez que há prazo de entrega do produto ao cliente.

Problema ocasionado pela falta de uma peça para a produção; dificuldade de lidar com a situação, com alto nível de tensão.

Problema de falta de um produto para abastecer a fábrica com vistas ao atendimento de uma exportação.

As três situações apresentadas eram oriundas da área industrial da empresa. Observou-se muita tensão, dificuldade em lidar com os problemas, atitudes agressivas, como se estivessem apagando focos de incêndio a todo momento. A metáfora do incêndio na fábrica foi construída naquela ocasião a partir da seguinte frase: “Vocês estão apagando incêndio nesta fábrica!”.

Naquele momento, foram identificadas algumas prováveis causas da situação problemática detectada:

- o processo de produção estava inadequado para a demanda e para com o compromisso da empresa com a qualidade do produto;

- os comportamentos das pessoas envolvidas nos problemas eram agressivos, tensos, desorganizados, ou seja, as pessoas não estavam preparadas para negociar, adotavam posturas adversariais; e

- a chefia adotava uma postura autoritária.

4.3.2 O retorno em abril de 2003

Em abril de 2003, isto é, um ano após o primeiro contato, houve o retorno à empresa US com objetivo previamente definido de verificar os resultados obtidos pelas partes envolvidas como decorrência do processo de negociação adotado.

4.3.2.1 A visão da chefia de Talentos Humanos

A visão da chefia de Talentos Humanos da empresa (referente ao Fato 2) revelou outras situações conflituosas que havia entre os gestores. Ainda que os gestores não tenham

sido sujeitos deste trabalho, coube registrar as afirmações da entrevistada pela provável relação do que foi comentado com o grupo sujeito:

*“depois de um tempo, tal como havia sido no passado, começaram algumas coisas a não darem muito certas, quando a gente notou que havia **alguns problemas de gerenciamento de alguns supervisores específicos e conflitos entre nós neste nível.***

[...] e ainda continuava a ter uma maçã podre no meio do caminho que atrapalhava, [...] mais um gerente de que era o que ainda não estava no time, que gerava algum conflito também saiu,

[...] Porque lá em cima a coisa não estava legal; lá em cima o pessoal briga, lá em baixo acontece a mesma coisa e aí dá esses conflitos que tu enxergou. E o conflito existia lá em cima também e respingava para baixo...

... a gente estava sentindo que as coisas não estavam legais nós estávamos no meio, com uma granada na mão que em qualquer momento iria explodir”.

Como causas dos conflitos percebidos, foram apontados pela entrevistada alguns motivos tais como a falta de falar o que pensa, retaliação, concorrência: *“[...] pessoas que não estavam jogando no mesmo time [...] falta de comprometimento [...] a gente viu que não se conhecia”.*

A essas afirmações, observando o depoimento, foi possível acrescentar outras causas às situações observadas em 2002 junto ao grupo de alunos do treinamento, ou seja, **a forma de gerenciar de alguns supervisores e os desacertos entre os gestores.**

4.3.2.2 A visão do superintendente

A visão do superintendente permitiu identificar entre as causas dos conflitos internos a **luta pelo poder e a inabilidade para gerenciar o conflito.** O relato apresentado pela superintendência corroborou as idéias apresentadas pelos outros sujeitos.

De acordo com o seu depoimento, houve mudanças significativas na estrutura da empresa tanto quanto às pessoas como quanto ao modo como gerenciá-las. Percebeu-se que a reorganização interna trouxe maior aproximação entre os gestores e seus subordinados e entre eles mesmos. A empresa aparentemente “cresceu”, isto é, amadureceu no modo como lidar com a sua própria existência.

Analisando essa afirmação, foi possível reconhecer como causa de conflitos **a atitude das pessoas adotada nos seus relacionamentos, tanto com subordinados como com os seus pares;** tanto é que o termo utilizado, “aproximação” seguida da expressão “a empresa

aparentemente cresceu”, “amadureceu” revelaram a adoção de uma postura diferente, positiva.

4.3.2.3 O reencontro com os participantes do treinamento

Em abril de 2003, houve o reencontro com 14 dos 21 participantes do treinamento “Negociação” realizado em abril de 2002. Neste reencontro, foi possível constatar que as situações conflituosas com as chefias passaram a se revelar em uma área X, localizada, com um dado importante: o gerente atual da área X, que assumiu após abril de 2002 por remanejamento interno, era o gerente da área industrial em abril de 2002, onde apareceram os conflitos demonstrados no primeiro encontro.

A situação conflituosa ficou demonstrada nas falas dos participantes:

“E vocês como é que estão?” - foi a pergunta feita para os três representantes do grupo da área X.

Resposta: *“de cabelo branco” (participante 11).*

Diante disso, foi perguntado ao grupo da área X, se estava muito difícil negociar com a gerência da área na hora de resolver as situações.

Resposta: *“...olhando para elas” (participante 9).*

Com isso, fez-se um sinal para que se verificasse o desconforto evidente do pessoal da área X.

Questionados se estavam enfrentando uma situação de desafio, responderam:

“[...] muito mais porque se trata de um superior; o antigo gerente a gente tinha confiança, ele tinha comunicação, diálogo, e desse a gente ainda não conseguiu se aproximar dele” (participante 12).

“... ele não dá abertura para a gente conversar com ele...o sistema é de vassalagem; isso é complicado; então tu sentes assim a diferença do pessoal que era dirigido por ele e agora ... dá para ver no vídeo, é verdade” (participante 13).

“Eu acho que ele não dá atenção, ... não larga o que está fazendo para dar atenção para ouvir o problema ... ele não dá uma idéia para tentar ajudar a resolver o problema. Tu és responsável tu tens que resolver. As pessoas, que estão do outro lado, eu tenho notado uma resistência às idéias dele, a maneira como ele coloca, está mandando fazer, e nunca dizendo (participante 12).

As causas dos conflitos com a gerência da área X ficaram evidentes a partir dos depoimentos: comportamento autoritário da gerência, dificuldade de relacionamento e no trato com a equipe de trabalho, atitude de afastamento.

Observando a reação do pessoal da área X, foi possível constatar que o clima era ruim, com expressões que revelavam sensações de dor física. As duas dramatizações de conflito apresentadas neste encontro trouxeram conflitos na área X:

- o gerente da área X e o seu pessoal se desentenderam ao lidar com problemas no recebimento das mercadorias pelos clientes, envolvendo normas da empresa;
- o gerente da área X determinou que o seu pessoal também passasse a agir como consultor junto aos clientes, o que eles contestaram;

As razões apresentadas pelos alunos, nos dois casos, revelaram preocupações com os clientes e com a própria empresa:

“... a primeira situação ... de repente passar as normas ... o que eu vejo é que a pessoa tem uma política própria e não a política da empresa, porque a norma foi criada para a empresa, como tratar o problema ... Escrita a norma, para se ter uma solução para o problema. Como a gente... Só que agora a pessoa está em um outro lugar, com um outro interesse, então está visando interesse próprio e não da empresa, como ... o problema; essa norma é clara ... como fazer; ... então eu acho que a pessoa está buscando interesse próprio, uma política própria, não com a empresa” (participante 13).

Tratando ainda da dificuldade de executar a ordem de agir como consultores, disseram:

“Gera uma frustração, ela vai dizer, agora eu não posso te responder ... realmente, é uma informação bastante técnica ...

Agora eu me comparo como cliente como eu me sentiria em uma hora desta, comprando material e eu preciso montar um ... [equipamento] rápido e aí, eu ligo para elas e fica naquele empurra, empurra e elas não têm esta informação para me dar e eu preciso, eu comprei, eu paguei para isto, estou louco para ouvir” (participante 1).

“ Até, para a gente colocar esta situação, por exemplo, a gente se depara às vezes com questões que a gente é contra, mas a gente vai ter que fazer; a empresa não tinha condições de contratar o consultor agora, com certeza se o gestor chegasse para o subordinado “olha a empresa está com dificuldade e a gente vai precisar da tua ajuda, pelo menos temporariamente eu sei que tu vai sofrer, talvez terá que correr atrás de muita informação, vai ouvir mas, a gente está contando contigo para poder suprir esta defasagem e tal”...a própria maneira como é colocada mais humana ela ia sentir: pô, eu vou fazer

talvez um trabalho que não vai agradar os clientes da maneira que deveria, mas até a maneira dela falar com o cliente: “Olha eu não posso ver esta situação, lhe dou retorno em seguida, vou buscar o suporte técnico, a gente sempre acha uma maneira; mas a maneira como é colocada gera um bloqueio: a pessoa na hora pode dizer eu não sei o que eu faço” (participante 11).

É possível perceber que a atitude do gestor é a causa mais significativa para a existência dos conflitos; as dificuldades operacionais da área passaram para um segundo plano quando foi explicitado que o mais importante era uma **maneira mais humana de tratamento**.

O comportamento competitivo que traz implícito um jogo de poder, em que se procura ganhar do outro, apresenta-se como uma ameaça, consciente ou inconsciente; em contrapartida, o outro contrai-se ou recua, e contra-ataca, iniciando-se assim a escalada de violência. A partir de uma situação – problema do cotidiano, o conflito está gerado.

4.3.3 Os conflitos identificados e as possíveis causas apontadas

Categorizando as situações identificadas foi possível concluir que as causas dos conflitos estavam especialmente localizadas: nas atitudes das pessoas, nos procedimentos adotados e nas questões operacionais da empresa.

Basicamente nas atitudes das pessoas:

- a forma de gerenciar de alguns supervisores e os desacertos entre os gestores;
- a luta pelo poder;
- o comportamento autoritário da gerência, dificuldade de relacionamento tanto com subordinados como com seus pares;
- a atitude de afastamento do gestor;
- a falta de uma maneira mais humana de tratamento dos subordinados por parte da gerência.

Nos procedimentos adotados na negociação, ou seja, no despreparo para negociar:

- os comportamentos das pessoas envolvidas nos problemas eram agressivos, tensos, desorganizados, ou seja, as pessoas não estavam preparadas para negociar, adotavam posturas adversariais, e

- a inabilidade para gerenciar o conflito.

Nas questões operacionais:

- o processo de produção estava inadequado para a demanda e para com o compromisso da empresa com a qualidade do produto.

No caso, os conflitos são decorrência das causas apontadas.

É possível verificar que o grupo apresentou, nesse reencontro, como causas dos conflitos identificados, tanto causas de ordem operacional como causas de comportamento.

As causas de ordem operacional estavam ligadas ao processo industrial, que foi alterado no período de abril de 2002 a abril de 2003; quanto às causas de comportamento, pode-se dizer, analisando e comparando as situações verificadas em abril de 2002 e abril de 2003, que estavam relacionadas ao despreparo para negociar e a uma atitude do gestor percebida como autoritária pelo grupo subordinado. O perfil adversarial de uma chefia gera resistência e situações conflituosas.

A teoria que foi trazida na revisão da literatura é ratificada pela análise dos fatos apontados. O processo de negociação desenvolvido pelo Projeto da Universidade de Harvard, que está embasado nos procedimentos integrativos, considera como os sete elementos fundamentais da negociação a comunicação eficaz, e aqui se inclui o ouvir o outro, perguntar para ter informações; no relacionamento funcional, em que se reconhece o outro como interlocutor e se reconhece as diferenças; na identificação dos interesses das partes envolvidas, para que satisfeitos levem a um resultado da negociação em duração de longo prazo; na busca de opções para resolver a questão, não se limitando a apenas uma proposta; na coleta de critérios, dados de realidade, informações, que passem segurança, ou seja, traduzida em poder para negociar; na identificação das chances de retirada, das cartas na manga, dos limites, para fazer um acordo que interessa e não fazer um acordo do qual possa se arrepender; e finalmente da objetividade, da análise para assumir um compromisso suficiente, realista e operacional.

O domínio do processo como fonte de poder também ficou evidente nas falas dos alunos; basta lembrar: o aluno que ao realizar uma negociação difícil apresentou um elemento surpresa – perguntou pelo cafezinho – e cortou a escalada de violência do interlocutor; a aluna que citou as possibilidades de êxito em negociações com a chefia da área X quando

demonstrava estar informada, conhecer o assunto; os alunos que fizeram menção à importância de preparar a negociação para que fosse de melhor qualidade.

A dinâmica do jogo competitivo processa-se de forma clara: alguém ataca, usando táticas como os truques, as ameaças, os ataques, como se fizesse um convite implícito: vamos brigar? Ora, se o outro simplesmente reage, contra-ataca, a liderança da negociação fica nas mãos de quem deu a pauta inicial; no entanto, se o outro “sobe à galeria”, conta até 10, controla a emoção e entra com o elemento surpresa, agindo de forma diferente do esperado, as possibilidades de que desestruture o brigão e passe a liderar a negociação multiplicam-se. Uma primeira impressão de aquele que não reage é covarde dá lugar a uma noção de força que pode virar o jogo. Portanto, a força de quem adota uma atitude integrativa, com segurança e serenidade, é muito maior do que a primeira vista possa se imaginar.

Aqui aparecem, de forma clara, as categorias trazidas pelo pensamento de Fisher(1991) e de Habermas (1987), apresentadas na revisão da literatura, e que é possível resumir na expressão: **o respeito ao outro como interlocutor**, que conterà o diálogo, a busca do entendimento, a argumentação, a racionalidade, a ética.

Foi possível perceber o desconforto e a dor dos depoimentos quando se trata da falta do diálogo, da falta de disponibilidade para ouvir, onde a argumentação e a racionalidade tenham o seu espaço, e na ética da relação que o diálogo pode proporcionar uma vez que implica no reconhecimento do outro como pessoa. A expressão trazida pelo grupo de alunos no sentido de “mais humana” carrega consigo esse desejo.

Foi possível perceber uma disposição para colaborar, para trabalhar junto, construir soluções que respeitem os fornecedores, os clientes e a saúde da empresa, um clima integrativo.

Ficou claro o custo que um perfil autoritário e competitivo de gestor pode acarretar para a empresa, tanto no que diz respeito às relações internas e externas quanto aos seus resultados.

4.4 COMO AS PARTES ENVOLVIDAS NO CONFLITO PROCEDEM À NEGOCIAÇÃO

Nesta parte, serão analisados os resultados obtidos na coleta de dados, sob a perspectiva do objetivo específico relacionado à verificação de como as partes envolvidas no conflito procedem à negociação.

4.4.1 Comportamento do grupo de participantes

Aqui não foram analisados os conflitos entre os gestores, uma vez que não foram sujeitos do trabalho. O comportamento do grupo, em 2002, denotava uma desorientação ao lidar com os problemas do cotidiano a ponto de gerar posturas conflituosas, e uma atitude autoritária da chefia, como bem se pôde perceber na filmagem.

No reencontro em 2003, perceberam-se mudanças no comportamento do grupo, que foram trazidas pelos próprios participantes. Em se tratando dos problemas do cotidiano, os depoimentos informam sobre esses comportamentos que dizem respeito às relações internas na organização:

“A ansiedade diminuiu muito ... ter que resolver e sair correndo ... a gente está planejando mais.”(participante 1)

“Eu acho que a preparação interna também da gente, hoje, ... eu consigo mesmo atucanada, sento, penso no que eu tenho que fazer para depois, sair correndo; não estou correndo e pensando ao mesmo tempo.” (participante 2)

Quando foi perguntado, se afora essa área X, que apresentava o gerente comentado, o processo integrativo de negociação era o mais utilizado na empresa; e no caso de uma resposta afirmativa, em que percentual se poderia dizer que estava prevalecendo o processo integrativo em relação ao processo competitivo de negociar no cotidiano da empresa, o aluno respondeu:

“Mais processo integrativo” (participante 4).

“Se for pegar as áreas, 60 a 40%, 70 a 30%, talvez” (participante 4).

Portanto, afora a área X, prevalecia o processo integrativo de negociar na empresa, na faixa percentual de 60% a 70%.

Os alunos passaram a falar a respeito do novo gerente industrial, uma vez que o anterior foi remanejado para a área X:

“... esse foi um dos principais motivos, eu ia comentar agora. Uma gestão mais agressiva, e agora tem uma gestão mais moderada, ponderada” (participante 4).

“... e bem mais comunicativa (participante 6).

“... e bem mais humana” [alguns participantes repetindo].

Quanto às relações externas da organização, foi dado esse depoimento, de um aluno:

“A gente pegou muito mais segurança ... quando a pessoa veio praticamente com quatro pedras na mão ... quando ele chegou em mim, meio que eu me atirei para traz e depois eu pensei, veio aquele pânico, quebra gelo nele, onde eu consegui, dali para frente, levantar e conversar com ele numa situação mais humana de conversar nós dois...” (participante 6).

Em se tratando da área X, da qual estavam presentes três representantes no grupo de alunos, ficou clara a situação de desconforto e a dificuldade em negociar de forma integrativa; a sua atitude autoritária e seu perfil competitivo imobilizavam os alunos, impactava emocionalmente, e eles ficavam apenas reagindo por meio de comportamentos adversariais ou simplesmente concordando para não complicar mais a situação no trabalho. Os depoimentos apresentados foram desse teor.

Os comportamentos observados durante todo o trabalho da pesquisa revelaram uma riqueza de informações e resultados que gratificaram pela escolha.

4.4.2 Como as partes envolvidas no conflito procedem à negociação

O trabalho de análise referiu-se ao comportamento das chefias da área industrial e da área X, dos 14 participantes do treinamento e de terceiras pessoas que se relacionam profissionalmente com a empresa US, como, por exemplo, os clientes.

Quanto às chefias analisadas pelos participantes, especialmente a gerência industrial e a gerência da área X, elas relevaram-se com dois perfis:

Integrativo, “mais humana, mais comunicativa”, no dizer dos alunos. E aqui se menciona o atual gerente industrial da empresa;

Competitivo, com atitudes adversariais, e aqui se menciona o gerente industrial anterior que veio a ocupar posteriormente a gerência da área X.

Quanto aos participantes, em relação à negociação com as chefias, foi possível perceber que eles **reagiram ao modo de negociar da chefia**. Quando a chefia foi integrativa,

eles negociaram de forma integrativa; quando a chefia apresentou uma atitude competitiva, eles se sentiram coagidos, entraram em defesa e reagiram de forma adversarial; não conseguindo virar o jogo. Medo de perder o emprego, os bloqueios mentais travaram a iniciativa.

A teoria trazida pelo Projeto de Negociação de Harvard e exposta na Apostila (Anexo A) prevê esse comportamento quando esquematiza o jogo do poder, ou seja, alguém ataca e o outro recua, depois contra-ataca. O contra-ataque pode se apresentar de imediato ou ficar guardado para um momento posterior. De qualquer forma, está instaurado o jogo competitivo, vem a revanche. Por outro lado, quando orienta como lidar com as barreiras dá como premissa: Não reaja, suba à galeria! Pense, pondere, não aceite o convite para brigar, e passe a agir e lidere a negociação.

É significativo o fato das posturas adversariais aparecerem no primeiro encontro com os alunos localizadas na área industrial da empresa, e aparecerem no segundo encontro na área X, quando se sabe que houve remanejamento do gerente industrial da época para a área X, ou seja, um perfil competitivo traz desorganização e desacertos tanto para as pessoas como para a empresa. Aqui é importante lembrar as lições contidas na revisão da literatura, seja por Grisci (1996), quanto ao clima organizacional, ou Marras (2002), quanto às competências dos gestores.

A lição de Marras (2002) traz a negociação como forma de humanização da empresa, e a de Grisci (1996) faz refletir sobre a importância do trabalho do gestor organizacional e toda a sua responsabilidade no que diz respeito ao conhecimento do homem nas suas diversas dimensões.

As dificuldades em lidar com as questões de poder ficaram evidentes no momento em que a desorganização nas ações do grupo, trazida por conta de procedimentos, revelaram a importância de um gestor competente em negociação.

Quanto aos terceiros que mantinham relações com a organização, como os fornecedores e clientes, houve iniciativa quanto ao modelo de negociação adotado, a ação partiu do aluno que conseguiu a liderança do jogo, **virando um processo adversarial em integrativo**, visto que, após receber um ataque respondeu com uma pergunta surpresa, pediu um cafezinho, o que desarticulou o interlocutor adversarial e possibilitou encontrar uma solução conjunta.

No jogo integrativo, a comunicação é eficaz uma vez que há diálogo e um relacionamento funcional, onde as diferenças são respeitadas; e a partir do primeiro quadrante, procura-se identificar os sintomas, ou seja, a situação atual e esclarecer a situação desejada, com o que se identifica o problema. Feito isso se passa para o segundo quadrante, onde são examinadas as causas que levam à identificação dos interesses em jogo. Uma vez mapeados os interesses, e só depois disso, que são procuradas idéias para resolver a questão e constroem-se opções, tendo presentes as chances de retirada, baseados em critérios, e tendo em mente os interesses a serem satisfeitos; finalmente parte-se para o compromisso onde são definidas as ações específicas que darão vida ao acordado.

O processo da negociação desenvolvido dessa forma leva aos melhores resultados. E assim foi preparado o grupo de alunos; e o retorno dado nos depoimentos demonstrou que foi a melhor alternativa para as relações internas e o mais adequado para as relações internas da organização.

A utilização da negociação integrativa depende do domínio do processo pela parte. Não se deixar contaminar pelas táticas do outro é o aspecto mais importante, não aceitar o jogo competitivo que o outro propõe e passar a liderar a mesa é o grande desafio.

O medo, o constrangimento, a raiva, são emoções que contaminam a negociação e impedem uma ação racional e líder. Como já se havia mencionado, quando alguém se sente ameaçado ou preocupado com futuras ameaças, mobiliza-se emocionalmente, entra em guarda e passa a apostar nos jogos de poder tipo ataque e contra-ataque, comprometendo a qualidade do relacionamento.

Motta (1999, p.195) traz uma análise bastante apropriada a esse respeito:

Como funcionário, a pessoa se define não somente pela subjetividade intrínseca mas também pelos papéis que desempenha. Por vezes, no exercício de suas funções, o funcionário se vê obrigado a opor-se às suas crenças e às suas formas de julgamento para assumir padronizações ditadas externamente.

Funcionários cedem e se conformam, ao menos parcialmente, para não perder tudo. Ao ceder e consentir, muitos desenvolvem sentimentos de déficit no seu próprio sentido de ganhos e perdas; reagem por manifestações diversas, resistem, se marginalizam, se revoltam, tornam-se ressentidos ou mesmo apáticos.

4.5 OS RESULTADOS OBTIDOS PELAS PARTES ENVOLVIDAS COMO DECORRÊNCIA DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ADOTADO

Os resultados positivos obtidos pelas partes envolvidas que se traduziram em melhor qualidade das relações interpessoais de menos ansiedade, de consciência das fontes de poder pelo domínio do processo da negociação e de confiança, são trazidos nos depoimentos dos sujeitos deste trabalho. Os participantes todos mencionaram: a ansiedade diminuiu, incluíram o planejamento das ações frente aos problemas, ou seja, conseguiram administrar o próprio comportamento e resolver problemas sem transformá-los em conflitos. Aqui vale lembrar a mudança do processo industrial que permitiu uma forma mais adequada e menos estressante para a produção. Essa mudança foi parte de um conjunto de mudanças realizadas que deu início após o treinamento, em razão do diagnóstico apresentado: Vocês estão apagando incêndio nesta fábrica! Basta lembrar o depoimento da chefia de Talentos Humanos: “... porque eu acho que muito, assim, o feedback que tu deste naquela época, o teu curso foi o essencial, a gota d’água para todas as mudanças a nível de gestão”.

Os participantes, em seus depoimentos, trazem informações relevantes:

“Tem uma outra coisa também: eu acho que eles estão fazendo manutenção preventiva nas empresas; não é nem ...; e aí, eu acho que diminuiu um pouco do número de estresse, e outra coisa a parte de ...; o que ele fazia agora tem outra pessoa, diminuiu um pouco do estresse” (participante).

“O processo [industrial] mudou ...” (participante).

Os resultados positivos também se fizeram presentes na própria reestruturação do processo, na medida em que o grupo estava preparado para negociar as mudanças:

“No meu caso, assim, a troca do processo foi de grande valia. Mas, dentro desta troca de processo, esta troca de processo se tornou eficaz, eficiente, porque as pessoas trabalharam em equipe para fazer isto, o que antes não existia. Porque não adianta trocar o processo se tu não participares disto, a equipe que trabalha naquilo ali o dia a dia não participar ... Então, a negociação entre a equipe facilitou muito para que a gente chegasse ao processo ideal, que elimina grande parte do stress, dá resultado, pelo menos no setor de engenharia de processo a gente reestruturou o setor, trocamos o processo, só que esta troca de processo dependeu muito da negociação entre nós, entre o setor e as outras áreas teve vários acordos que foram feitos. Para o processo ser bom, a gente teve que negociar muito. Não tem como dividir exatamente quem foi o processo, não sei se eu fui clara” (participante).

Uma série de perguntas realizadas no reencontro também foram de grande valia para a avaliação dos resultados. Observou-se que foram **incorporados** praticamente todos os elementos do processo **integrativo** ao cotidiano dos alunos, em especial, a comunicação, o relacionamento e os critérios. As contratáticas para lidar com o negociador difícil também apareceram, com esclarecimentos próprios dos alunos, da forma que ele passaram a adotar. A atitude do ganha-ganha também aparece de forma significativa nas falas dos alunos.

A melhoria do clima organizacional do setor industrial, a satisfação dos alunos, da chefia de Talentos Humanos e superintendência, são importantes na avaliação:

“... sendo que hoje nós temos recorde de produtividade nunca atingidos, produtividade dentro da fábrica” (chefia).

“Aprendi a ter coragem de falar o que acho que é certo e saber reagir quando a pessoa discorda e vou fundo no que eu acho que é correto, até fazer com que eu mude de idéia” (participante).

“... a atual capacidade de produção maior, o faturamento maior, ganhos de produtividade, alteração de processo, qualificação da equipe, redução da estrutura de custo fixo” (superintendente).

A preparação dos gestores pela consultoria organizacional, iniciada após o treinamento, também influenciou no clima organizacional. A entrevistada confirmou quando perguntado se o clima era verdadeiro. Quanto às relações dos gestores com os demais empregados da empresa, foi dito que também mudaram: *“tu entras dentro da fábrica tu sentes que é diferente”* (participante).

Afora o trato com a chefia de perfil competitivo, em que o grupo não consegue liderar o jogo e reverter um processo adversarial em integrativo, percebe-se que a incorporação do processo integrativo no comportamento dos participantes foi importante para o resultado das negociações. O comentário da aula é nesse sentido: *“... e até a gente mesmo ... nas outras negociações a gente se dá bem ...”* (participante).

Piccinini e Jotz (1999), ao analisarem a gestão participativa, apontam para aspectos positivos da participação ao mencionar que poderá contribuir para o bem-estar do trabalhador. Isso se confirmou no depoimento da aluna que, ao participar de uma equipe que discutia e se preocupava com a reestruturação do processo industrial, confirmou a sua satisfação pela negociação realizada:

“No meu caso assim, a troca do processo foi de grande valia mas, dentro desta troca de processo esta troca de processo se tornou eficaz, eficiente,

porque as pessoas trabalharam em equipe para fazer isto, o que antes não existia. Porque não adianta trocar o processo se tu não participar disto, a equipe que trabalha naquilo ali o dia a dia não participar então a negociação entre equipe facilitou muito para que a gente chegasse ao processo ideal, que elimina grande parte do stress, dá resultado, pelo menos no setor de engenharia de processo a gente reestruturou o setor, trocamos o processo, só que esta troca de processo dependeu muito da negociação entre nós, entre o setor e as outras áreas teve vários acordos que foram feitos. Para o processo ser bom a gente teve que negociar muito” (participante 1).

Um aspecto peculiar que se apresentou durante este trabalho foi a condição da pesquisadora no contexto em que se inseriu, inicialmente por contratação da empresa para preparar os seus colaboradores na negociação. A partir do diagnóstico realizado após o treinamento e que se traduziu na metáfora: Vocês estão apagando incêndio nesta empresa! Uma série de mudanças ocorreram na empresa conforme relatou a Chefia de Talentos Humanos, especialmente a preparação dos gestores, remanejamento de chefias, alterações no organograma, a utilização do processo integrativo para negociar, tudo isso resultando em picos de produtividade e maior satisfação para os sujeitos envolvidos como é possível constatar nos depoimentos.

Um ano após, no reencontro com o grupo, houve a oportunidade de manter uma troca muito rica e franca, de obter um momento raro dentro de um ambiente empresarial para saber verdadeiramente os fatos, os sentimentos, os desejos das pessoas ali presentes. A tal ponto foi possível aprofundar esse contato que o grupo pediu sigilo; e a tal ponto foi a credibilidade alcançada que um participante disse: *“Vamos confiar em ti hein... colega”* (participante 4). Um outro aluno teve a coragem de escrever, depois riscar, no entanto, de entregar, contendo a frase incompleta: *“Seria interessante que você, por ser neutra, pudesse contribuir com esta ansiedade das pessoas em função do autoritarismo citado aqui”*. Resumo: Estava se referindo à Chefia da área X.

Tudo isso demonstrou as múltiplas possibilidades de uma terceira pessoa, facilitadora, atuar e participar da modificação de um contexto empresarial. A disponibilidade da empresa, o interesse e a confiança atribuída pelos participantes à pesquisadora permitiram uma ação considerada positiva em seus resultados.

4.6 A ANÁLISE DO CONFLITO E A NEGOCIAÇÃO À LUZ DO PROCESSO ADOTADO

Para a análise do conflito foi tomada como referência o que teve significação para este trabalho, ou seja, as tentativas para solucionar problemas do cotidiano com posturas adversariais, que apareceram tanto no primeiro como no segundo encontro.

O modelo adversarial de negociar pode se constituir em uma reação a uma pauta competitiva, pode significar uma falta de preparo para negociar, insegurança e medo, bem como pode estar relacionado com um perfil competitivo, que se exacerba quando na condição de chefia.

A elaboração da análise seguiu o estudo dos quadrantes, proposto por Harvard:

1º quadrante: **O que** estava acontecendo?

2º quadrante: **Por que** estava acontecendo?

3º quadrante: **Como** resolver?

4º quadrante: quais **ações** específicas adotadas.

Em relação ao primeiro quadrante (**O quê estava acontecendo?**), foram observados os seguintes aspectos:

Os sintomas identificados pela pesquisadora e que indicavam a situação presente foram: estresse, tensão, agressões, agitação, ações desordenadas e perda de tempo na busca de soluções para problemas do cotidiano. Já a situação desejada era representada pela tranquilidade, segurança, cooperação, menos pressão e ações coordenadas para solução dos problemas.

Em relação ao segundo quadrante (**Por que estava acontecendo?**), que busca reconhecer os interesses em jogo, valendo-se para tanto da investigação das causas do conflito, foram observados os seguintes aspectos:

Dentre as causas, tanto comportamentais quanto operacionais, foi possível identificar a preocupação com o desempenho da empresa e com as impressões dos clientes; o medo do desemprego; o desejo de ser respeitado e ser reconhecido como interlocutor; a mágoa pelos constrangimentos (sensação de estar pisoteado); insegurança; a transição de um modelo de administração familiar para um modelo de administração profissional; a orientação

empresarial de novas formas de gestão, como o enxugamento e a terceirização; perfil competitivo da chefia; problemas com o processo produtivo.

Em relação ao terceiro quadrante (**Como resolver?**), foram observados os seguintes aspectos:

Para resolver o que foi diagnosticado no primeiro encontro em 2002, e que se resumiu em uma metáfora, ou seja, - Vocês estão apagando incêndio nesta fábrica!, foi sugerida e discutida com a superintendência uma série de opções para resolver a questão, tais como a manutenção ou não de pessoas na condição de gerente, estudos para a alteração na arquitetura organizacional, que se consubstanciaram em ações específicas.

Em relação ao quarto quadrante (**Quais ações específicas foram adotadas?**), foram observados os seguintes aspectos:

Foi dado início a todo um **movimento para mudanças** pela empresa, e aqui se inclui: trabalho com uma consultoria de psicologia organizacional dirigido aos gestores, mudanças no processo produtivo, mudanças na arquitetura organizacional nos termos relatados e que consta no organograma e remanejamento das gerências.

Os participantes do treinamento passaram a adotar posturas negociais com base no processo de Harvard. Os resultados foram positivos para a empresa de um modo geral; os participantes do treinamento, com exceção do grupo da área X, passaram a trabalhar em um clima de maior satisfação, pelo fato dos seus interesses terem ficado melhor atendidos e por se sentirem com mais habilidade na negociação.

O mesmo não se pode dizer em relação ao grupo da área X, composto por três representantes, onde não conseguiram obter bons resultados, uma vez que passaram a ter um gerente com perfil competitivo (aquele que havia sido transferido de área). Nas negociações com o novo gerente, com características de negociador difícil, utilizando jogos de poder, o grupo não conseguiu reverter o jogo e torná-lo integrativo, apenas reagiram adotando posturas adversariais.

O referencial teórico adotado explica perfeitamente o que foi observado. Analisou-se o conflito à luz do que propõe o Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, seguindo as idéias de Fisher e Ury (1991) e a Apostila de Negociação construída com base nessas idéias (Apêndice A). O estudo dos quadrantes que se constitui na figura 2, traz o trajeto que se percorreu para a análise do conflito.

Teve-se presente que o conflito estava inserido dentro de um ambiente organizacional em mudanças. Foram importantes as considerações de Motta (1999) nesse sentido, trazidas na revisão da literatura.

Marras (2002) atribuiu valor da negociação como competência e como instrumento de humanização na empresa. E, com esse mesmo entendimento, optou-se pela negociação como processo para solução de conflitos, inclusive no âmbito interno das organizações.

O processo de negociação adotado para a preparação dos alunos também seguiu Fisher e Ury (1991) e teve como base a Apostila de Negociação (Apêndice A), que foi distribuída e seguida nas aulas. Os sete elementos da negociação: comunicação, relacionamento, interesses, opções, critérios, chances de retirada e compromisso; o estudo dos quadrantes e as táticas e contratáticas na negociação competitiva formaram a estrutura necessária do processo para negociar.

Todo o pensamento de Fisher e Ury (1991), que tem uma aproximação importante com o que traz Habermas (1999) em relação à integração do processo, à comunicação, à legitimidade, à racionalidade, à ética do discurso, aos interesses, ao entendimento, à intersubjetividade e ao reconhecimento do outro como interlocutor conforme foi apresentado na revisão da literatura; o pensamento de Grisci (1996) ao tratar do clima organizacional; se confirmaram na análise dos dados desta pesquisa. O processo de negociação que não manipulou, que respeitou o outro - “coloque os sapatos do outro”, “trate o outro como gostaria de ser tratado”- que humanizou as relações, foi bem aceito, internalizado e trouxe bons resultados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho contém uma parte exploratório-descritiva, principalmente no que diz respeito aos dois primeiros objetivos, e uma parte de pesquisa-ação, especialmente voltada para o terceiro e quarto objetivos específicos.

Adotou-se um modelo teórico integrativo de negociação para observar, acompanhar, intervir e avaliar os resultados no âmbito interno de uma organização. O processo integrativo tem como referência a satisfação dos envolvidos, podendo ser caracterizado pela expressão “ganha-ganha”.

Na verdade, a busca do entendimento, a ética, o respeito ao outro como interlocutor, a satisfação dos interesses, sem truques e jogos de poder, sem manipulação, são valorizados pelo ser humano independentemente de ideologias, de polarizações em relação às relações de capital e trabalho. Todos os sujeitos foram colocados no mesmo patamar, com o tratamento voltado à inclusão, todos aceitos como interlocutores.

A adoção de uma pesquisa-ação no ambiente organizacional com bons resultados, demonstra a sua possibilidade, ainda mais tendo sido iniciada a relação pela contratação da empresa para um treinamento. Atribuiu-se esses bons resultados à credibilidade de quem realiza a intervenção junto aos sujeitos, o que se pode obter por meio de uma atitude sem preconceitos, imparcial e de profundo respeito por todos os envolvidos.

A introdução do terceiro imparcial e com credibilidade no contexto possibilitou a revelação dos problemas e suas causas pelo grupo. Sua contribuição foi determinante para levar os participantes a um novo espaço de percepção e a um outro nível de consciência

crítica. Com isso, concluiu-se que a presença do terceiro pode ser altamente positiva na organização.

A preocupação com o desempenho da empresa e as impressões dos clientes estão entre os interesses dos colaboradores da empresa pesquisada. Como também está o medo de perder o emprego e o desejo de ser reconhecido como interlocutor.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se enfatizar o próprio fato de ser este o estudo de apenas um caso. A pesquisa também não aprofundou a análise dos conflitos surgidos em razão das mudanças ocorridas na empresa durante os últimos anos no sentido da gestão profissional, mais participativa, inclusão de novos modelos de gestão, novos gestores e novas posturas, que foram significativas; e a análise dos conflitos daí decorrentes, envolvendo o comportamento dos gestores e das pessoas que saíram por resistir às mudanças, não foi realizada.

Como recomendação, para aprofundar a investigação sobre o processo de negociação nas organizações, fica registrado, para futuras investigações, o interesse nas relações externas da organização e, particularmente, na negociação entre os gestores de empresas; o estudo das resistências às mudanças organizacionais e dos que se opõem às mudanças; e o estudo das relações de poder no ambiente organizacional.

Recomenda-se, ainda, que se aprofunde a reflexão sobre o material da pesquisa, que propositadamente preservou no trabalho os depoimentos de forma detalhada e fiel, considerando a riqueza das informações obtidas em um clima especialmente espontâneo e de credibilidade na pesquisadora.

A utilização do processo integrativo para solução de conflitos/problemas no âmbito organizacional é a forma apropriada para o atingimento de melhores resultados e de mais satisfação para todos os envolvidos, humanizando e trazendo a ética para as relações.

REFERÊNCIAS

- BUNKER, Barbara Benedict et al. **Conflict cooperation & justice**. San Francisco, Califórnia: Jossey-Blass Publishers, 1995. Essays inspired by the work of Monton Deutsch.
- DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Cap. II, p. 31-50.
- DEUTSCH, M. The resolution of conflict constructive en destructive processes. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.p.10 In: BUNKER, Barbara Benedict et al. **Conflict cooperation & justice**. San Francisco, Califórnia: Jossey-Blass Publishers, 1995.p.41 Essays inspired by the work of Monton Deutsch.
- DEUTSCH, M. Conflicts: productive and destructive. Journal of Social Issues, [S.l.], v. 25 (1969), p. 7-41. In: BUNKER, Barbara Benedict et al. **Conflict cooperation & justice**. San Francisco, Califórnia: Jossey-Blass Publishers, 1995.p.64. Essays inspired by the work of Monton Deutsch.
- DUTRA, Delamar Volpato. **Kant e Habermas: a reformulação discursiva da moral kantiana**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.
- ERTEL, Danny (Comp.). **Negociación 2000: la colección de conflict management**. Colômbia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 1996.
- FISHER, Roger. **Harvard Negotiation Project** [apostilas de negociação]. Cambridge, Massachusetts: Harvard Law School, 1992.
- FISHER, Roger; URY, William. **Getting to yes:— negotiating agreement without giving in**. New York: Penguin Group, 1991.
- FREITAS, Henrique et al. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GOMES, Romeu. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Conflito nas organizações: suas origens no imaginário e cultura organizacional. *Aletheia*, n. 4, Canoas, jul./dez.1996, p.50-59.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Gestão de pessoas e subjetividade camaleônica em tempos de reestruturação produtiva**. Apostila do Módulo de Gestão Empresarial apresentada no Curso de Mestrado 2001.p.17. . Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2002

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa, I**. Madrid: Taurus Humanidades, 1999.

HABERMAS, Jürgen. *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des Kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984 apud DUTRA, Delamar Volpato. **Kant e Habermas: a reformulação discursiva da moral kantiana**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 7. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

JONES, S. **Choosing action research: a rationale**. In: MANGHAM, I. L.(Org.). **Organization analysis and development**. Chichester: John Wiley, 1987 apud ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, Rubens Soares. **A indústria gaúcha em 2000: crônica de uma recuperação anunciada**. Artigo FEE 2001. Disponível em: <http://www.fee.tche.br>. Acesso em: jun. 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MICHELON, Regina Maria Coelho. **Manual "A mediação dos conflitos individuais trabalhistas"**. MTPS-INSS/DRT-RS, 1991.

MICHELON, Regina Maria Coelho. **Negociação**. Porto Alegre, 1994. Apostila baseada no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard. Última versão: 2001.

MICHELON, Regina Maria Coelho. Uma visão moderna da inspeção do trabalho. **Jornal do Congresso**, São Paulo, 1993. p.65-66. Publicação que contém os Anais do Congresso Brasileiro de Direito Individual do Trabalho, 1., 1993, São Paulo, SP.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1999.

PEDROZO, Eugenio Ávila; SILVA, Tânia Nunes da. Cooperativa, uma organização diferenciada rumo à sustentabilidade. **Análise**, v.10, n. 2, p.59, 1999.

PICCININI, Valmíria Carolina; JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PRUITT, D. G.; RUBIN, J. Z. Social conflict: escalation, stalemate, and settlement. New York: Random House, 1986. p. 4. In: BUNKER, Barbara Benedict et al. **Conflict**

cooperation & justice. San Francisco, Califórnia: Jossey-Blass Publishers, 1995. Essays inspired by the work of Monton Deutsch.

RAIFFA, Howard. **The art & science of negotiation.** Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1982.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONDEAU, Alain. **A gestão dos conflitos nas organizações.** In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo, SP: Atlas, 1996.

SIMON, Herbert A; MARCH, James G. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1966.

SIMON, Herbert A. et al. Decision making and problem solving. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 11-31, sep./oct. 1987.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção: edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Atlas, 1993.

TOUZARD, Hubert. **La mediación y la solución de los conflictos.** Barcelona: Editorial Herder, 1981.

TRIVINÓS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

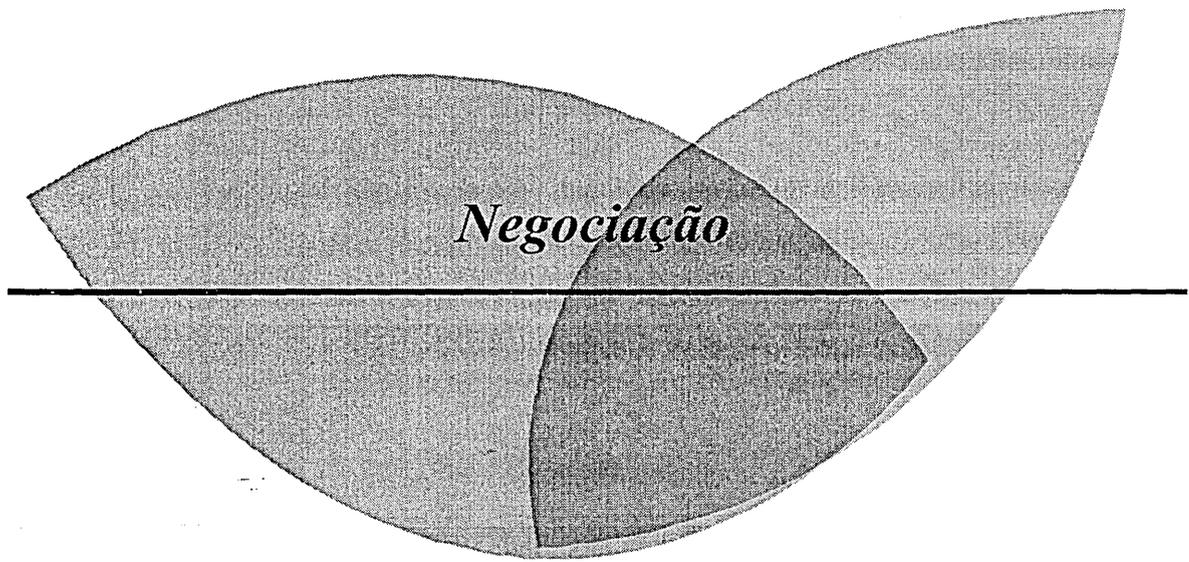
VARGAS, Lilia Maria; MALDONADO, Gabriela. **Guia para apresentação de trabalhos científicos.** Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.adm.ufrgs.br>. Acesso em: mar. 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndices

Apêndice A

APOSTILA DE NEGOCIAÇÃO



REGINA MARIA COELHO MICHELON

1 INTRODUÇÃO

No cotidiano, as pessoas relacionam-se, profissionalmente ou não, e enfrentam diferenças de idéias, sentimentos, medos atitudes, princípios e necessidades. Lidar com essas diferenças não é fácil, e todos sabem disso.

Há pessoas que naturalmente têm maior habilidade para entender o outro e, assim, obtêm melhores resultados na sua vida, por meio dos seus relacionamentos. Na verdade, tratar as diferenças de cada ser humano requer um aprendizado, principalmente nos conflitos.

A dúvida do advogado e do cliente frente a um conflito pode ser: buscar o Judiciário ou negociar uma solução?

Os elementos que devem ser avaliados são: a premência ou não da necessidade financeira; o custo de litigar em juízo; as futuras possibilidades financeiras com a mesma parte; as chances de vitória no Judiciário; o tempo a ser despendido; a qualidade do relacionamento que se pretende para hoje e para o futuro; a complexidade da questão, entre outros.

Deve-se optar pela negociação quando a análise prévia indica que, por meio de um acordo, podem ser obtidos melhores resultados substanciais. Aposta-se na construção de uma solução que satisfaça as partes, vindo ao encontro dos seus interesses.

Há momentos em que as pessoas desejam realizar um negócio, seja por meio de um acordo ou de um contrato, e não sabem como obter êxito.

A negociação habitual muitas vezes é empírica, apenas intuitiva, portanto, sem técnica. A arma maior é a barganha, que na verdade estabelece um jogo de “ganha-perde”, uma disputa de vontades.

Entra-se no jogo da barganha tradicionalmente com atitudes que já estão bem delineadas. Uma delas enfatiza a importância do relacionamento, e para mantê-lo são feitas ofertas e concessões, confia-se no lado oposto, *cedendo* para evitar a confrontação. Os interesses próprios são colocados em segundo plano. Como consequência fica-se vulnerável a quem joga pesado.

Outra atitude é negociar como adversário, fazendo pressão, ameaças, tendo como meta ganhar do outro. Como consequência, vem a raiva do perdedor, a tensão, e, via de regra, a revanche.

Esse tipo de jogo pode neutralizar o conflito, mas não prepara um relacionamento funcional, saudável, que estimule continuar negociando no futuro para obter novas situações, mais produtivas. É jogo em que prevalece o poder da força e acarreta boa dose de insatisfação; consome mais tempo e mais esforço, que serão tanto maiores quanto forem extremadas as decisões iniciais e menores as concessões; apresenta maior risco de não se chegar a um acordo.

O “levar vantagem” e o “fazer concessões” finalmente estão ultrapassados, porque têm efeito de curta duração. Na verdade, o objetivo na vida de cada um é a satisfação dos seus interesses, e isso é possível, desde que se aprenda a *negociar*.

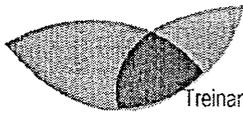
Não há mais espaço para o empírico, o improvisado, para a habilidade inata apenas. A competência para negociar pressupõe uma metodologia, um trabalho técnico especializado, uma preparação adequada, que deve ocupar pelo menos 50% do tempo disponível.

Vários são os processos negociais. Adota-se o considerado mais eficiente, ainda que exija constante aperfeiçoamento. É método ético por excelência, que resgata velhos princípios como o respeito mútuo e a boa-fé. E que exatamente por ser ético obtém os melhores resultados.

A Universidade americana de Harvard prepara negociadores utilizando um método extremamente simples para ser compreendido: por meio do diálogo, é estabelecido o relacionamento adequado para identificar os interesses das partes, o que torna possível criar opções de acordos que tragam ganhos mútuos.

1.1 PROCESSOS COMPETITIVOS

- Jogos de ganhar versus perder
- Disputa de vontades
- Levar vantagem



1.2 PROCESSO AVANÇADO

- Jogo inteligente
- Solucionador de problemas
- Olha de frente o problema
- Separa as questões a serem resolvidas do relacionamento necessário entre as pessoas
- Ensina a lidar com as diferenças
- É jogo de ganha-ganha, onde busca-se um mutuamente aceitável balanceamento dos interesses
- Aposta e investe na competência
- Encara o conflito como um desafio

NEGOCIAÇÃO

nove paradigma na Administração

O Custo do Conflito Mal Resolvido



- prejudica a moral dos empregados
- desperdiça valiosa fonte de energia
- reduz o espírito de corpo
- afeta o trabalho em equipe
- prejudica os relacionamentos futuros

2 OBJETIVOS

- Desenvolver o estudo da Negociação como processo avançado, moderno e eficiente para prevenir e resolver conflitos, conquistar e manter clientes.
- Introduzir os recursos da Tecnologia da Informação na Negociação para agilizar o processo e obter melhores resultados.

2.1 METODOLOGIA

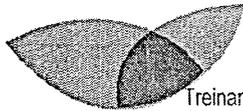
Exposição oral dará suporte aos debates, estudos de casos, negociações simuladas e exercícios.

2.2 AVALIAÇÃO

Trabalho de negociação

O trabalho de negociação é o seguinte:

- Aproveitar uma situação concreta do cotidiano que necessite de negociação e prepará-la antecipadamente, utilizando para isso o formulário próprio trabalhado em aula; após a negociação relatar como esta se processou, os recursos adotados e os resultados.
- Para avaliar o trabalho de negociação é observada a adequação do caso relatado e a utilização correta de pelo menos três recursos desenvolvidos em aula.



2.3 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação- fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo.** Rio de Janeiro: Vision, 2001.

FISHER, Roger e URY, William. **Como chegar ao SIM – A Negociação de Acordos Sem Concessões.** Rio de Janeiro: Imago, 1985.

URY, William. **SUPERE O NÃO- Negociando com pessoas difíceis.** São Paulo: Best Seller, 1991.

FISHER, Roger e BROWN Scott. **COMO CHEGAR A UM ACORDO- A construção de um relacionamento que leva ao SIM.** Rio de Janeiro: Imago, 1990.

SHELL, Richard G. **Negociar é preciso.** São Paulo: Negócio, 2001.

SUARES, Marinés. **Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas.** Buenos Aires: Paidós, 1997.

2.4 CURRICULUM RESUMIDO DO PROFESSOR

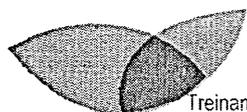
Regina Maria Coelho Michelson é Advogada e graduada em Administração de Empresas, especializada em Negociação e Mediação, tendo cursado as Universidades de Wisconsin e Harvard - USA, Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, Centro da Organização Internacional do Trabalho - Itália. É Coordenadora da Comissão de Ética do CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem. Mestranda em Administração- executivo. Experiência profissional: titular de escritório voltado à composição de conflitos, consultoria e docência nas áreas da negociação e mediação, tendo fundado o CIMA - Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem.

3 O NEGOCIADOR

O negociador é a pessoa que atua em favor de seus próprios interesses, que assessora alguém na negociação ou negocia representando determinada parte. Precisa ter credibilidade e conhecimento técnico capaz de preservar o adequado encaminhamento da negociação.

O negociador é um solucionador de problemas, fundamentalmente um estilo de vida, e pode trabalhar o conflito de forma que seja um catalisador de mudanças.

Um escritor do século XIX, Fred Charles Ikle, escreveu: “Como as nações negociam”, e foi citado a fl.98 do livro *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*, de João Bosco Lodi. Já dizia ele que “o completo negociador deve ter uma inteligência rápida, mas uma paciência ilimitada, deve saber disfarçar sem ser mentiroso, deve inspirar confiança sem confiar nos outros, deve ser modesto, porém afirmativo, deve encantar os outros, sem sucumbir aos seus encantos”.



PERFIL DO VENDEDOR

ONTEM

HOJE

falante —————→ *observador, articulador*

rápido —————→ *gerente de negócios*

agressivo —————→ *apresenta soluções*

*é o facilitador entre:
CLIENTE -EMPRESA*

PROFISSIONALIZAÇÃO DO VAREJO

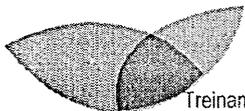
Pessoas pró-ativas

Multifuncionais

Hábeis para planejar

Boa visão de negócio

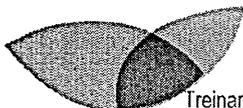
Conhecimento das necessidades do cliente



“ OS ARRANJOS DE PARCERIA COM FORNECEDORES E CLIENTES PODEM SER CONSTRUÍDOS DE FORMA A LEVAR A UMA COOPERAÇÃO E BENEFÍCIOS MÚTUOS, AO MESMO TEMPO MANTENDO O TOM COMERCIAL DE UM RELACIONAMENTO QUE EXISTE SOMENTE PORQUE HÁ INTERESSES DE LONGO PRAZO PARA AMBAS AS PARTES.”

Fonte: Slack, 1993, "Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais"

**O PREÇO, GERALMENTE,
NÃO É A COISA MAIS IMPORTANTE**



CLIENTES COMPRAM "CONCEITOS":

Quando os clientes fazem uma compra, não estão simplesmente comprando um produto ou serviço.

Estão comprando um conjunto de benefícios esperados para atender as suas necessidades e expectativas.

Fonte: Administração da produção- Nigel Slack e outros autores

OS BENEFÍCIOS SÃO DEFINIDOS NO "CONCEITO"

UM PACOTE DE PRODUTOS E SERVIÇOS PROPORCIONA OS BENEFÍCIOS ESPERADOS PELOS CLIENTES

Fonte: Administração da produção- Nigel Slack e outros autores

3.1 O PROCESSO AVANÇADO DE NEGOCIAÇÃO

A importância da negociação como processo avançado de administração/solução de conflitos e transações impõe-se. E começa a despontar no Brasil como o caminho para tratar com eficiência essas situações.

A negociação, hoje, pressupõe mudar a ótica, e esse é o aspecto mais importante. As partes passam a reconhecer que, pelo menos, têm um objetivo comum: encontrar uma solução. A partir daí é possível estabelecer um relacionamento que dê condições para a busca dos melhores resultados substanciais. Quanto melhor o resultado obtido mais estimulante torna-se negociar no futuro.

As partes são instigadas a construir as próprias decisões que, por sua vez, elaboradas dessa forma, ficam perfeitamente ajustadas às situações em discussão. Assim procedendo, ficam comprometidas e cumprem o pactuado; instrumentalizam-se cada vez mais para tratar das questões que lhes são próprias. Com isso, vão diminuindo áreas de atrito e diferenças.

O processo avançado da negociação lida com as diferenças como um estímulo à competência e, na competência, concentra o poder da negociação. É mais rápido, menos oneroso, mais ameno e oferece menor risco de não ser obtido o acordo. Preserva a privacidade das partes e tem como objetivo básico um mutuamente aceitável balanceamento dos interesses, o que permite um jogo de ganha-ganha.

3.2 CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO

Etimologicamente:

- *Negotium* - fazer algo
- *Negotiari* - fazer negócios, comerciar
- PROCESSO de interação entre duas ou mais pessoas, visando resolver controvérsias e/ou compatibilizar interesses.

3.2.1 Objetivos

- PREVENIR um conflito(disputa, controvérsia), SOLUCIONÁ-LO,
- FAZER NEGÓCIOS, CONTRATAR.

A NEGOCIAÇÃO DEPENDE, EM GRANDE PARTE:

1. DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO,
2. DO SABER USÁ-LA ADEQUADAMENTE,
3. DA COMUNICAÇÃO EFICAZ,
4. DO RELACIONAMENTO CONSTRUÍDO.

3.3 OS RECURSOS DA INTERNET E A NEGOCIAÇÃO

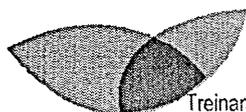
3.3.1 A negociação – contato pessoal

A negociação realizada pessoalmente apresenta aspectos importantes a serem considerados. Identificando-os, torna possível optar pelos meios mais adequados em cada momento do processo.

O tempo em que ela se desenvolve é “aqui e agora”, ou seja, cada atitude, cada palavra, cada gesto marca presença. Não cabe retrocesso, como se fosse possível apagar e repetir a cena. Com isso, a dinâmica da mesa exige um desempenho extremamente qualificado e dinâmico. As soluções, muitas vezes, acontecem por conta dessa vivência.

O contato pessoal com a outra parte permite conhecê-la melhor, uma vez que a comunicação acontece de forma verbal e não verbal. As palavras, os gestos, as expressões

www.reginamichelon.com.br
michelon@pro.via-rs.com.br



faciais, o tom de voz, toda a atitude, são importantes para identificar o caminho da negociação.

A interatividade que o contato pessoal permite aproxima as partes, possibilita um clima de maior confiança, afasta desconfianças, quebra barreiras, permite a troca de impressões e pode construir com mais facilidade o clima para o entendimento.

A proximidade dá a dimensão humana da mesa, ou seja, as partes transformam-se em pessoas, com ansiedades, desejos, medos que se toma contato com muito mais vigor; com isso, a relação aprofunda-se.

A negociação frente a frente facilita a identificação dos interesses em jogo. A negociação realizada pessoalmente privilegia a privacidade, se for considerada em relação a outras formas de contato, como o telefone e a internet, por exemplo. A garantia do sigilo será maior. Tudo isso, em tempo real, exige que se administre o clima, as próprias emoções, que se lide com o fato de estar exposto ao que acontece naquele momento.

O tempo é compartilhado pelas partes, e para isso é preciso oportunizar o diálogo, de modo a construir uma mesa de negociação produtiva. As pessoas precisam sentir-se respeitadas, inclusive quanto aos seus próprios tempos de agir e falar. A dinâmica da negociação realizada frente a frente exige um bom domínio desse respeito para que dê bons resultados. O tempo é compartilhado pelas partes, portanto, devem dispor de um tempo comum para a reunião.

Ocupa o tempo, o que significa custo. A preparação deve ser bem feita, uma vez que as retomadas se tornam mais difíceis e, como já foi mencionado, tudo acontece “aqui e agora”.

3.3.2 A negociação virtual

O uso dos recursos da internet para negociar é uma realidade; o negociador não poderia ficar imune à Tecnologia. O mercado adquiriu uma nova dinâmica. A velocidade da informação e a facilidade de buscá-la podem fazer a diferença e trazer os melhores resultados.

Também a informática moldou de forma diferente o relacionamento das pessoas, especialmente nas organizações. Utilizando as palavras da aluna Lydia Alvarenga de

Figueiredo- GNTI 3/-FGV- Belo Horizonte-, “nos dias de hoje, com a velocidade das informações, comunicação e tecnologia os recursos da informática vêm para nos auxiliar, seja nas tarefas mais corriqueiras como nos negócios mais intrínsecos”.

A boa negociação depende, em grande parte: da qualidade da informação, do saber usá-la adequadamente e da comunicação eficaz. Importante é saber avaliar e identificar os recursos que agem como facilitadores, que podem agregar valor àquele processo em que se está operando. Cada negociação é única. Existem elementos essenciais a serem considerados para o sucesso do processo *online*:

- a) O tipo de conflito/questão que se negocia pode dizer da oportunidade ou não do uso da comunicação virtual.
- b) Os recursos a serem utilizados na comunicação virtual.

O objetivo na negociação é estabelecer um diálogo de qualidade; por isso, o recurso adotado para a comunicação que venha a se estabelecer via internet vai ter um papel importante no resultado desse diálogo. Em determinadas ocasiões, a troca de *e-mails* é a mais conveniente. Um *chat* pode agilizar o processo.

- O conhecimento das pessoas

Uma vez que os interlocutores são pessoas, diferentes entre si por natureza, verifica-se que um recurso que pode ser adequado para uma pessoa em determinada negociação, pode ser absolutamente inadequado para outra pessoa em situação semelhante.

- O padrão da comunicação

Via de regra, uma linguagem amigável e simples aproximam e eliminam arestas. Essa linguagem é um elemento facilitador do processo negocial. Evidentemente, há que ser mantido o respeito, a urbanidade e a polidez adequados para qualquer negociação.

faciais, o tom de voz, toda a atitude, são importantes para identificar o caminho da negociação.

A interatividade que o contato pessoal permite aproxima as partes, possibilita um clima de maior confiança, afasta desconfianças, quebra barreiras, permite a troca de impressões e pode construir com mais facilidade o clima para o entendimento.

A proximidade dá a dimensão humana da mesa, ou seja, as partes transformam-se em pessoas, com ansiedades, desejos, medos que se toma contato com muito mais vigor; com isso, a relação aprofunda-se.

A negociação frente a frente facilita a identificação dos interesses em jogo. A negociação realizada pessoalmente privilegia a privacidade, se for considerada em relação a outras formas de contato, como o telefone e a internet, por exemplo. A garantia do sigilo será maior. Tudo isso, em tempo real, exige que se administre o clima, as próprias emoções, que se lide com o fato de estar exposto ao que acontece naquele momento.

O tempo é compartilhado pelas partes, e para isso é preciso oportunizar o diálogo, de modo a construir uma mesa de negociação produtiva. As pessoas precisam sentir-se respeitadas, inclusive quanto aos seus próprios tempos de agir e falar. A dinâmica da negociação realizada frente a frente exige um bom domínio desse respeito para que dê bons resultados. O tempo é compartilhado pelas partes, portanto, devem dispor de um tempo comum para a reunião.

Ocupa o tempo, o que significa custo. A preparação deve ser bem feita, uma vez que as retomadas se tornam mais difíceis e, como já foi mencionado, tudo acontece “aqui e agora”.

3.3.2 A negociação virtual

O uso dos recursos da internet para negociar é uma realidade; o negociador não poderia ficar imune à Tecnologia. O mercado adquiriu uma nova dinâmica. A velocidade da informação e a facilidade de buscá-la podem fazer a diferença e trazer os melhores resultados.

Também a informática moldou de forma diferente o relacionamento das pessoas, especialmente nas organizações. Utilizando as palavras da aluna Lydia Alvarenga de

3.2.1 Objetivos

- PREVENIR um conflito(disputa, controvérsia), SOLUCIONÁ-LO,
- FAZER NEGÓCIOS, CONTRATAR.

A NEGOCIAÇÃO DEPENDE, EM GRANDE PARTE:

- 1.DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO,
2. DO SABER USÁ-LA ADEQUADAMENTE,
3. DA COMUNICAÇÃO EFICAZ,
4. DO RELACIONAMENTO CONSTRUÍDO.

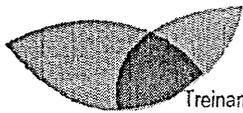
3.3 OS RECURSOS DA INTERNET E A NEGOCIAÇÃO

3.3.1 A negociação – contato pessoal

A negociação realizada pessoalmente apresenta aspectos importantes a serem considerados. Identificando-os, torna possível optar pelos meios mais adequados em cada momento do processo.

O tempo em que ela se desenvolve é “aqui e agora”, ou seja, cada atitude, cada palavra, cada gesto marca presença. Não cabe retrocesso, como se fosse possível apagar e repetir a cena. Com isso, a dinâmica da mesa exige um desempenho extremamente qualificado e dinâmico. As soluções, muitas vezes, acontecem por conta dessa vivência.

O contato pessoal com a outra parte permite conhecê-la melhor, uma vez que a comunicação acontece de forma verbal e não verbal. As palavras, os gestos, as expressões



faciais, o tom de voz, toda a atitude, são importantes para identificar o caminho da negociação.

A interatividade que o contato pessoal permite aproxima as partes, possibilita um clima de maior confiança, afasta desconfianças, quebra barreiras, permite a troca de impressões e pode construir com mais facilidade o clima para o entendimento.

A proximidade dá a dimensão humana da mesa, ou seja, as partes transformam-se em pessoas, com ansiedades, desejos, medos que se toma contato com muito mais vigor; com isso, a relação aprofunda-se.

A negociação frente a frente facilita a identificação dos interesses em jogo. A negociação realizada pessoalmente privilegia a privacidade, se for considerada em relação a outras formas de contato, como o telefone e a internet, por exemplo. A garantia do sigilo será maior. Tudo isso, em tempo real, exige que se administre o clima, as próprias emoções, que se lide com o fato de estar exposto ao que acontece naquele momento.

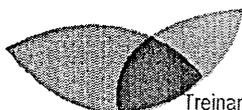
O tempo é compartilhado pelas partes, e para isso é preciso oportunizar o diálogo, de modo a construir uma mesa de negociação produtiva. As pessoas precisam sentir-se respeitadas, inclusive quanto aos seus próprios tempos de agir e falar. A dinâmica da negociação realizada frente a frente exige um bom domínio desse respeito para que dê bons resultados. O tempo é compartilhado pelas partes, portanto, devem dispor de um tempo comum para a reunião.

Ocupa o tempo, o que significa custo. A preparação deve ser bem feita, uma vez que as retomadas se tornam mais difíceis e, como já foi mencionado, tudo acontece “aqui e agora”.

3.3.2 A negociação virtual

O uso dos recursos da internet para negociar é uma realidade; o negociador não poderia ficar imune à Tecnologia. O mercado adquiriu uma nova dinâmica. A velocidade da informação e a facilidade de buscá-la podem fazer a diferença e trazer os melhores resultados.

Também a informática moldou de forma diferente o relacionamento das pessoas, especialmente nas organizações. Utilizando as palavras da aluna Lydia Alvarenga de



Figueiredo- GNTI 3/-FGV- Belo Horizonte-, “nos dias de hoje, com a velocidade das informações, comunicação e tecnologia os recursos da informática vêm para nos auxiliar, seja nas tarefas mais corriqueiras como nos negócios mais intrínsecos”.

A boa negociação depende, em grande parte: da qualidade da informação, do saber usá-la adequadamente e da comunicação eficaz. Importante é saber avaliar e identificar os recursos que agem como facilitadores, que podem agregar valor àquele processo em que se está operando. Cada negociação é única. Existem elementos essenciais a serem considerados para o sucesso do processo *online*:

- a) O tipo de conflito/questão que se negocia pode dizer da oportunidade ou não do uso da comunicação virtual.
- b) Os recursos a serem utilizados na comunicação virtual.

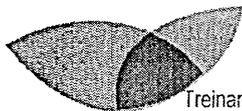
O objetivo na negociação é estabelecer um diálogo de qualidade; por isso, o recurso adotado para a comunicação que venha a se estabelecer via internet vai ter um papel importante no resultado desse diálogo. Em determinadas ocasiões, a troca de *e-mails* é a mais conveniente. Um *chat* pode agilizar o processo.

- O conhecimento das pessoas

Uma vez que os interlocutores são pessoas, diferentes entre si por natureza, verifica-se que um recurso que pode ser adequado para uma pessoa em determinada negociação, pode ser absolutamente inadequado para outra pessoa em situação semelhante.

- O padrão da comunicação

Via de regra, uma linguagem amigável e simples aproximam e eliminam arestas. Essa linguagem é um elemento facilitador do processo negocial. Evidentemente, há que ser mantido o respeito, a urbanidade e a polidez adequados para qualquer negociação.



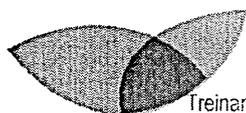
- Um ambiente seguro para o envio e recebimento de e-mail, para o uso do chat e de outros recursos online, ou seja, para que seja mantida a privacidade.

- Saber do reconhecimento ou não, da validade eletrônica dos documentos, de acordo com a lei do país, ou países, envolvidos na negociação.

- Uma relação de confiança construída entre as partes. Símbolos, imagens, transparência nas informações, dados de realidade informados, a história de cada um, podem contribuir para essa construção.

Há que se considerar:

- a) Os contatos virtuais quebram barreiras de hierarquia, eliminando distâncias, o que pode agir como um desinibidor importante na troca de informações. Por exemplo, nas relações entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes, podem atuar como um fator de aproximação e transparência.
- b) A comunicação *online* pode eliminar distâncias físicas; com isso, aproxima pessoas.
- c) Eliminar distâncias encurta tempo e dinheiro utilizados para que a negociação proceda. É possível reduzir o custo da negociação. O tempo dedicado ao processo pode ser racionalizado; são economizadas as viagens e os deslocamentos.
- d) Permite um maior centramento no diálogo; cada uma das partes tem o seu próprio tempo para pensar e enviar a mensagem. Com isso, as respostas podem ser melhor preparadas e objetivas.
- e) Dependendo do recurso, *e-mail*, por exemplo, não há necessidade de compartilhar o tempo comum, o que permite que cada um organize os seus próprios tempos.
- f) É rica em abrangência, uma vez que pode ampliar contatos e negócios. As distâncias não são mais problema. A agilidade da comunicação facilita os negócios. Pode-se dizer que permite colocar todas as relações em plano potencial. Agrega mais pessoas de locais diferentes.
- g) Pelo que facilita, torna-se cômoda às partes.



- h) Toda a troca de informações fica documentada, o que pode definir melhor a situação. Por outro, tem uma rigidez que pode dificultar a sinergia e a construção de uma solução em conjunto pelas partes; a comunicação escrita pode comprometer a negociação e os “jogos” que a mesa possibilita quando as partes se encontram pessoalmente; expõe os interlocutores.
- i) A parte pode não confiar para fornecer informações.
- j) Nem sempre, há disponibilidade de equipamento ou conhecimento para o manejo; falta preparo para o uso da tecnologia, por exemplo, para a realização de um *chat*.
- k) A assinatura virtual com suporte legal no Brasil.

A complexidade da criptografia para o cotidiano é uma realidade, exigindo programa apropriado e manejo do recurso.

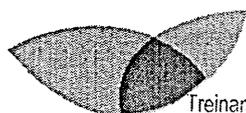
- l) Dá um diferencial nos negócios - melhora a condição para competir.

A Internet não é uma boa plataforma para resolver problemas complexos e para fechar acordos mais profundos.

Richard Shell da Warthon School

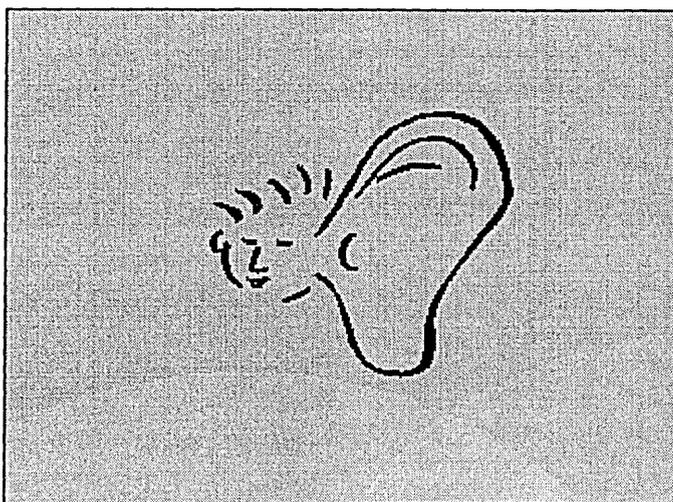
***E-mail: é difícil fazer conexão ou confiar nele
pode criar problemas no relacionamento;
é uma comunicação unidirecional***

***É bom para: confirmar compromissos e acordos;
marcar reuniões; colher comentários em um único documento
Ótimo para organizar uma rápida coalizão***



3.4 OS SETE ELEMENTOS

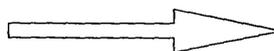
3.4.1 A Comunicação



OUÇA MUITO!

DUAS MÃOS

ouvir sobre...



falar para...

A comunicação eficiente deve ter “duas mãos”, durante todo o processo. Assim, deve-se ouvir atentamente e falar para ser entendido. Ao falar é fundamental ter um objetivo e mantê-lo. Devem ser dispensadas as críticas a respeito da outra parte envolvida.

A comunicação é planejada, ou seja, PERGUNTAR E DIZER O QUÊ, PARA QUEM, QUANDO, COMO?

Deve-se ter presente que a comunicação pode ser verbal ou não verbal, seja pelas atitudes, expressões faciais, tom de voz e outras formas de informar o que se pensa e o que se está sentindo sem pronunciar qualquer palavra.

Também envolve alguns aspectos, tais como 1) o que se quer dizer – o que realmente se diz; 2) o que a outra pessoa ouve – o que pensa que ouviu; 3) o que a outra pessoa responde – o que se pensa que respondeu.

Devem ser superadas as barreiras:

- achamos que não há necessidade de conversar
- comunicamos num só sentido
- enviamos mensagens desconexas

As VANTAGENS: aprendemos, comprometemos o outro com a solução, reduzimos o risco de erros.

3.4.2 O Relacionamento

O relacionamento funcional é a capacidade de lidar com as diferenças.

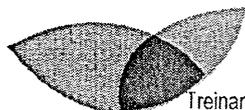
A importância da negociação como processo de administração/solução de controvérsias decorre de um fato: em todo o relacionamento há diferenças, e quando elas se intensificam, surgem os problemas, os conflitos. Os conflitos são as situações, manifestas ou não, onde duas ou mais pessoas possuem necessidades, idéias, sentimentos ou atitudes aparentemente incompatíveis. Se essas situações forem oportunas e eficientemente trabalhadas, negociadas de forma adequada, podem gerar novas situações, mais produtivas.

Separar para agir é regra:

- a) Com o problema a ser resolvido deve-se ter rigor.
- b) Com as pessoas envolvidas deve-se ter respeito e cortesia.

A negociação como processo avançado exige que sejam assumidos comportamentos distintos em relação aos dois aspectos assinalados.

O problema diz respeito aos interesses em jogo. Em relação a eles, cada parte deve ter uma postura firme, de claro comprometimento; deve procurar construir soluções que os satisfaçam da melhor forma.



Muitas vezes, as pessoas acabam perdendo os seus referenciais durante a negociação – qual é o seu objetivo – e fecham acordos insatisfatórios, sacrificando assim os interesses próprios. As causas para isso podem ser diversas, mas entre as mais importantes está a suscetibilidade a uma chantagem emocional da outra parte. A regra é: ser sempre flexível a um argumento legítimo, mas nunca se deixar coagir.

Firmar ou não o acordo são possibilidades a que cada parte tem direito. Portanto, é indispensável reavaliar a negociação a cada passo: Está sendo encaminhada de modo a atender satisfatoriamente os interesses em jogo? Interessa continuar negociando?

As *partes* agem enquanto pessoas que são, portanto, assim devem ser tratadas, o que significa procurar compreendê-las, reconhecendo que têm medos, ansiedades, dúvidas. É fundamental, no entanto, que não deixe a emoção dominar a negociação.

Assim:

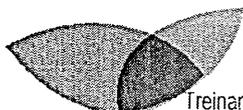
- Reconheça e compreenda as emoções, não se deixe envolver por elas.
- Não deduza as intenções do outro a partir dos próprios medos.

Liderar a relação, procurar estabelecer na mesa de negociação o tipo de jogo que você sabe jogar, que possa reconhecer passo a passo, possibilita os melhores resultados.

Em certas circunstâncias, uma das partes envolvidas tem que liderar a relação, de modo que seja praticada uma interação adequada, sem hostilidade. Isso acontece geralmente quando a negociação é realizada com pessoas difíceis ou acostumadas ao velho hábito de levar vantagem em tudo. Caso contrário, a animosidade servirá apenas como agente complicador que, com certeza, dificultará ou tornará impossível qualquer acordo.

Por outro lado, o conhecimento do processo oferece um diferencial positivo, a liderança reforça o poder para negociar. Para tanto, é necessário preparar adequadamente a negociação.

Estratégia: Postura incondicionalmente construtiva. Essa postura é adotada para que o relacionamento seja funcional, o que implica em utilizar a persuasão e nunca a coerção, em abandonar o princípio do “olho por olho e dente por dente”.



Em negociação, vale a lei: a toda ação corresponde uma reação igual em sentido contrário com a mesma, às vezes, maior intensidade. Desse modo, a construção de um relacionamento funcional tem que, obrigatoriamente, considerar isso.

Portanto:

- Tome as atitudes boas para o relacionamento, com ou sem reciprocidade.
- Equilibre emoção e razão
- Procure compreender
- Informe-se, consulte, OUÇA
- Seja plenamente confiável, mas não se exponha inadvertidamente - confira, calcule os riscos
- Esteja aberto à persuasão, tente persuadir
- Aceite lidar com o outro e aprender com ele
- Use e abuse do NÓS!

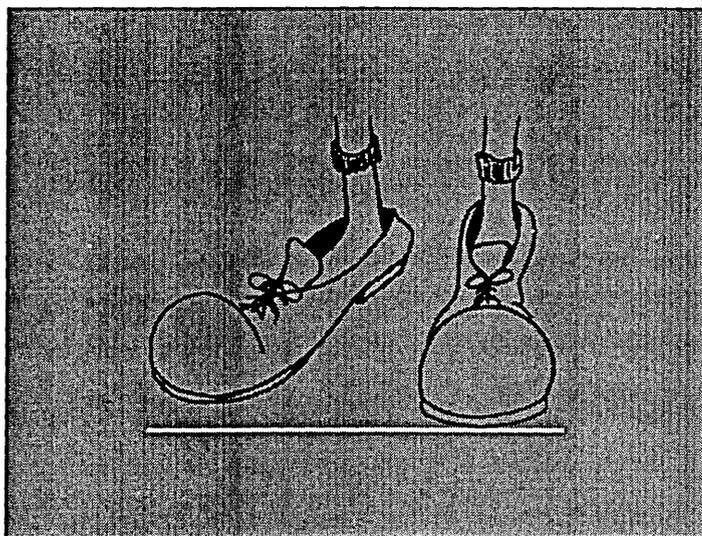
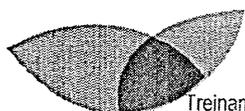
Tenha-se em mente que os aspectos da confiança e do caráter da outra parte devem ser avaliados em relação aos riscos que apresentam, e somente sob esse prisma interessam na negociação. Os principais ganhos com a utilização dessa estratégia:

- Haverá mais condições para encontrar soluções.
- As suas palavras causarão mais impacto.
- A outra parte, que costuma resistir à coerção, ficará aberta à persuasão.

Manter o objetivo em mente permite excluir as palavras inoportunas, os comportamentos agressivos, os desvios da negociação que podem comprometer o resultado final que se deseja de qualidade. Quantas vezes as mesas de negociação passam a dar voltas no mesmo ponto, retrocedem, comprometem o relacionamento necessário para que realmente sejam produtivas.

COLOQUE OS SAPATOS DO OUTRO!

PROPONHA A ELE QUE COLOQUE OS SEUS SAPATOS!



VANTAGENS do relacionamento funcional:

- Rompe o padrão de interação hostil
- Prepara o espaço para a negociação

Um bom relacionamento funcional não significa tecer laços de amizade, e sim permitir a negociação de hoje e de amanhã.

3.4.3 Os Interesses

As partes costumam iniciar a negociação a partir de posições definidas, trazendo propostas e contrapropostas. Na verdade, por trás dessas posições assumidas e explicitadas pelas partes, existem os interesses que as instruem.

Os interesses são os porquês. São considerados como os mais importantes às necessidades humanas básicas, como a segurança, o bem-estar econômico, o reconhecimento, o sentimento de pertença, o controle sobre a própria vida. Incluem-se ainda os temores, preocupações e medos.

Cabe aqui citar parte da apresentação realizada por uma professora argentina, Olga Piñero, psicóloga, em Simpósio na Universidade de Palermo, Buenos Aires/Argentina. Dizia ela: o desconhecimento de algo leva à frustração; que por sua vez leva à ansiedade; que por sua vez gera a necessidade de ser acalmado, até mesmo por um objeto; uma vez não satisfeita, pode levar à desesperança; por conseqüência passa-se a ter medo, raiva.

Portanto, muitas vezes, para saber exatamente o que mobiliza as partes na negociação, é preciso estabelecer um distanciamento e aprofundar a investigação, buscando o que está subjacente.

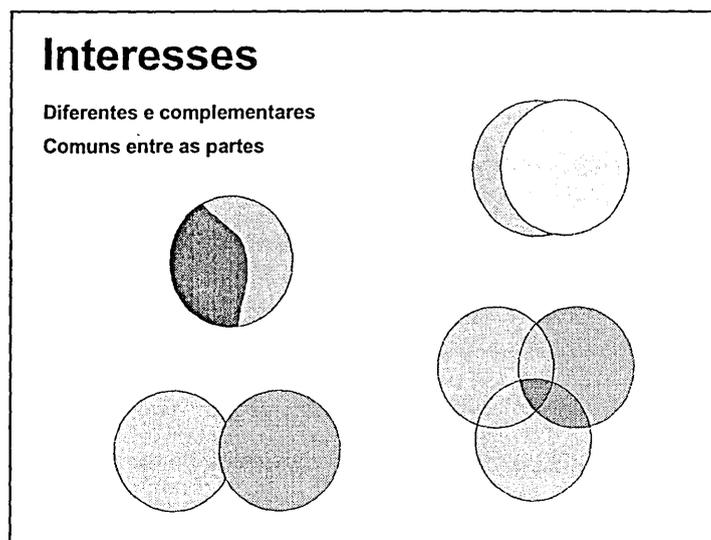
É preciso identificar os interesses próprios e comprometer-se firmemente com eles; como é preciso identificar quais são os interesses da outra parte. Para isso, quando alguém explicita uma posição, são feitas basicamente as seguintes perguntas:

POR QUÊ? POR QUE NÃO?

Quando os interesses em jogo estão identificados, pode-se constatar muitas vezes que são **DIFERENTES** e se complementam, ou **IGUAIS** e não se excluem, o que permite a composição.

Mapear os interesses é desenhar o “mapa da mina”.

A **VANTAGEM** de identificar os interesses na negociação é que eles facilitam o acordo e o seu cumprimento, pois uma vez satisfeitos realmente o conflito fica resolvido, o negócio fica consolidado.



3.4.4 Opções

Uma vez mapeados os interesses, identificadas as suas zonas de convergência e de tangência, e só depois disso, chega o momento de criar múltiplas opções que satisfaçam esses interesses, idéias de como solucionar a questão, de aumentar o leque de possibilidades.

Busca-se neste momento realizar a negociação como um jogo inteligente de ganha-ganha, de um mutuamente aceitável balanceamento dos interesses. Preferencialmente, a etapa de criar opções deve ser cumprida pelas partes, em conjunto. A pergunta que abre essa etapa é a seguinte:

O QUE DEVE SER FEITO PARA RESOLVER O CONFLITO SATISFATORIAMENTE?

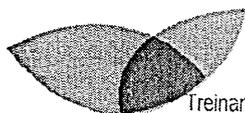
Enquanto estão sendo pensadas e costuradas as idéias, não pode haver qualquer comprometimento ou tomadas de decisão. Estas acontecem apenas no final do processo. Dessa forma, é permitido um espaço bem mais amplo para que finalmente seja construída a solução.

Para que seja possível tornar rica e produtiva essa etapa devem ser **SUPERADOS**:

- a) o julgamento prematuro;
- b) buscar uma única resposta, via de regra, a aceitação de sua própria proposta;
- c) restringir-se a um espaço limitado de possibilidades de solução;
- d) pensar que resolver o problema "deles" é questão apenas "deles".

Assim, para inventar **OPÇÕES CRIATIVAS** faz-se necessário:

- a) separar o ato de criar opções do momento da decisão;
- b) ampliar as opções sobre a mesa;
- c) criar opções de ganho mútuo;
- d) facilitar a decisão do outro.



A **VANTAGEM** é que assim pode ser criado o espaço para a negociação.

3.4.5 Critérios (Legitimidade)

São os dados de realidade que validam os argumentos e permitem persuadir; e são poderosos na negociação.

Exemplos:

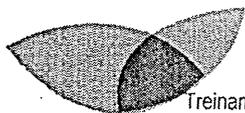
- valor de mercado
- precedentes
- opinião científica
- padrões profissionais
- custos
- decisões dos tribunais
- padrões morais
- tradição
- reciprocidade

Os critérios permitem a concordância sem a conotação de fraqueza que muitas vezes impede o acordo.

Quando os critérios são acordados em primeiro lugar pelas partes e, depois, são examinadas as questões substanciais, agem como facilitadores da negociação. Os critérios precisam ser independentes, legítimos e práticos, possíveis de aplicar a todos os envolvidos. Para trabalhar com critérios deve-se ponderar e ser acessível às ponderações; ter a mente aberta. O consenso quanto a critérios como preliminar na mesa de negociação, permite que sejam criadas barreiras ao uso da pressão.

Jamais ceda à pressão, apenas a critérios.

A **VANTAGEM** é que, havendo critérios para fundamentar a decisão, ninguém parecerá estar recuando ou fraco ao firmar um acordo, apenas lógico.



3.4.6 A Chance de Retirada

São as possibilidades que cada parte tem de satisfazer os seus interesses, fora da negociação em pauta.

Exemplificando: Se alguém é convidado para analisar uma proposta de trabalho em determinada empresa, tendo boas “cartas na manga”, ou seja, outras possibilidades interessantes, esse alguém sente-se forte para negociar as condições postas na mesa porque tem boas chances de retirada. É fundamental que essas chances sejam identificadas antes mesmo de negociar, tanto de uma como da outra parte; dessa forma é possível avaliar a correlação de forças presente na mesa.

Conhecendo as chances de retirada, é possível saber onde estão as piores ou as melhores condições para satisfazer os interesses em jogo; com isso, conclui-se que vale investir na negociação em pauta ou é melhor desistir dela, partindo em busca da outra oportunidade mais valiosa.

É o padrão de medida para qualquer proposta – protege de aceitar o indesejável e de rejeitar o que interessa.

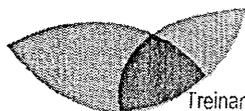
Nem toda negociação leva a um acordo. Nem deve. Há momentos em que é melhor abandonar a negociação porque os custos do acordo proposto excedem seus benefícios ou porque outra pessoa poderá lhe oferecer um negócio melhor (Estratégias de Negociação- Roger Fisher e Danny Ertel).

As seguintes perguntas são importantes para que a parte faça a si mesma:

- O que farei se não realizar este acordo?
- Como posso atender melhor os meus interesses?

IDENTIFIQUE, VALORIZE e APRIMORE a sua chance de retirada, invente uma lista de providências que você pode tomar caso não realize o acordo.

A **VANTAGEM** é que, quanto melhor for a sua chance de retirada, maior é o seu poder na negociação, mais segurança e tranquilidade você terá para buscar a satisfação dos seus interesses e apresentar as opções que considera adequadas.



3.4.7 O Compromisso

Uma vez definida a melhor opção para resolver o impasse, passa a ser elaborado o termo de compromisso, de forma:

SUFICIENTE, ou seja, que atenda a todas as questões envolvidas na negociação,

REALISTA, factível, adequado às circunstâncias;

OPERACIONAL, claro o suficiente para que possam ser respondidas as seguintes perguntas:

QUEM vai fazer O QUÊ, QUANDO, COMO?

O compromisso é o último elemento a ser cumprido, apenas no final da negociação, após aprender tudo o que for possível.

A **VANTAGEM** de um compromisso construído dessa forma é que realmente resolve o conflito.

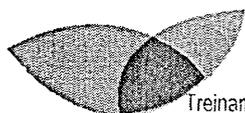
Observação: O estudo dos sete elementos está baseado no Projeto de Negociação da Harvard Law School.

3.5 AS BARREIRAS NA NEGOCIAÇÃO

William L. Ury, no livro “Supere o NÃO – Negociando com pessoas difíceis”, trata desse tema de uma maneira bastante clara, competente e didática e nele está baseada esta seção.

Na verdade, o NÃO de alguém pode ser motivado por vários fatores. Entre eles, é possível citar:

- Raiva e hostilidade
- Medo e desconfiança
- Não conhecer outra maneira de negociar
- O receio de se rebaixar, voltar atrás



- Rejeitar a opção porque não é idéia sua
- Ver o mundo sob a ótica: ganhar ou perder
- Sentir-se o mais poderoso

Por outro lado, o SIM faz com que um argumento contrário possa se transformar em possibilidade de diálogo. As barreiras na negociação estabelecem o padrão competitivo no jogo, e com ele a quebra de braço, a disputa de poder.

A dinâmica do jogo competitivo pode se apresentar assim:

O JOGO DO PODER

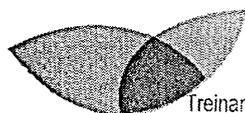
Quando alguém - parte A	O outro - parte B
Ameaça ou tenta coagir	como primeira reação, recua
	→
com isso A fica estimulado e se arma para lutar	então B entra em guarda, resiste e ataca
	←

Portanto, constranger o outro para que concorde, pode exatamente causar o efeito contrário, dificultar o acordo, afastar o SIM. Quem está sob pressão, muitas vezes, redobra as suas forças e resiste muito mais.

Quando alguém joga competitivo, é fundamental que se reconheça isso o mais rápido possível. Caso contrário, acaba-se jogando o jogo do outro, cujas regras ele conhece e pode passar a liderar. Para isso é preciso reconhecer as táticas. As mais adotadas, de acordo com Ury, podem ser classificadas em três grandes grupos:

OBSTRUÇÃO- é a posição inflexível da outra parte, passando a idéia de que você não tem outra alternativa senão aceitar o seu ponto de vista ou sua proposta.

ATAQUES - são as táticas de pressão para intimidá-lo e levá-lo a aceitar a posição da outra parte.



TRUQUES – são os engodos para fazê-lo ceder, ou seja, a manipulação de informações, dados falsos, enganosos, confusos; a encenação de autoridade; a exigência de última hora.

A cautela nesse momento é no sentido de não cair no padrão: Ação agressiva - reação mais agressiva.

1. Crie o clima favorável

Suba a galeria! Não reaja! Você rompe o padrão competitivo proposto.

- Ganhe tempo para pensar e aqui decida.
- Revise: o problema, os seus interesses, as chances de retirada, os objetivos.
- Reconheça: o que sente, seus pontos fracos, as táticas.

Para isso: não diga nada, tente voltar a fita, reduza a velocidade, faça anotações, faça um intervalo, reveze com um parceiro, “denuncie” o tipo de jogo proposto.

Aqui se busca a pauta adequada para negociar.

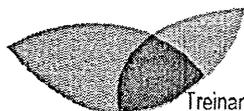
Ury enfatiza:

O acordo requer o seu consentimento. O seu pior inimigo é sua reação rápida. Controle sua própria atitude. Concentre-se em conquistar o que você quer.

2. Crie o clima favorável!

DESARME-OS.....surpresa! Faça o oposto do que a outra parte espera. Passe para o lado dela:

- Ouça com atenção - parafraseie.
- Respeite o seu ponto de vista.
- Respeite os seus sentimentos, concorde sempre que for possível.
- Respeite a pessoa.
- Reconheça sua autoridade e competência.
- Crie uma relação de trabalho.



- Exprese seu ponto de vista como um adendo. Diga “Sim...E”
- Fale de si mesmo; evite falar do outro.
- Defenda-se. Explique as suas razões, sempre que entender necessário.
- Reconheça as diferenças.

Com isso, começa a ser construído o padrão cooperativo para a negociação.

3.Mude o jogo: não rejeite...reformule!

O NÃO é rejeição, afasta, dificulta.

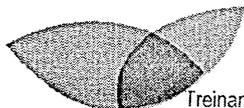
- Faça perguntas voltadas à solução do problema: Por quê? Por que não?
- Diga: Ajude-me a entender porque...
- Utilize o recurso de trazer o SIM à mesa, no sentido de transformar a posição da outra parte em mais uma idéia para resolver a questão.
- Faça perguntas em aberto: Como? O quê? Quem? Qual?
- Peça conselhos.
- Use a força do silêncio.
- Faça a outra parte concentrar-se no problema.
- Reformule o EU e VOCÊ; use o NÓS.
- Negocie as regras do jogo.

Procure estimular o entendimento de que as partes têm, pelos menos, um interesse comum: resolver a questão; portanto, de alguma forma, estão do mesmo lado.

4.Facilite o SIM –Construa a saída para o impasse!

Considerando que podem ser obstáculos ao acordo:

- A proposta que não foi feita em conjunto
- Interesses insatisfeitos
- O medo de desprestígio



- Quando o acordo é grande demais e rápido demais

NÃO PRESSIONE, NÃO INSISTA OU FORCE!

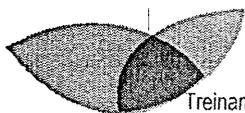
Procure:

- Começar do ponto de vista da outra parte.
- Pedir idéias e críticas.
- Oferecer opções.
- Satisfazer interesses.
- Ajudar a outra parte a salvar as aparências.
- Ir devagar para chegar rápido.

5. Dificulte o NÃO: Faça-o cair em si, não de joelhos!

Faça perguntas: qual seria o impacto de não se chegar a um acordo?

- Deixe que a realidade seja o professor.
- Advirta, não ameace.
- Demonstre sua chance de retirada.
- Busque a terceira força - um facilitador.
- Mostre os custos do NÃO e as vantagens do SIM.
- Deixe que a outra parte saiba que tem uma saída.
- Deixe que ela tome sua própria decisão.
- Peça para que ela se coloque nos seus sapatos - faça o teste da reciprocidade.



4 ESTUDOS SOBRE O PODER

“Quer você ache que é capaz ou não, você está sempre certo” (Henry Ford)

Cohen (1980) faz uma distinção fundamental do poder entre positivo e negativo:

O poder potência – poder de fazer algo; proteger-se, sentir o controle da própria vida. Positivo.

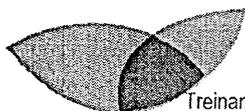
O poder sobre alguém, usado de um modo manipulativo, coercitivo ou dominador; usado para alcançar um objetivo corrupto e explorador. Negativo.

Ainda de acordo com Cohen (1980), o poder é neutro. É um meio e não um fim. É indispensável para a saúde mental e uma sobrevivência não agressiva – e baseia-se na percepção.

Karras (1992), quando trata do poder na negociação, o faz com um viés competitivo, o que se conclui quando denominada as partes de “oponentes”, segundo ele, uma das etapas da preparação da negociação é avaliar a relação de poder entre os oponentes. Tal análise não será possível a menos que os princípios do poder sejam entendidos.

Os oito princípios trazidos por Karras (1992) seriam aplicáveis para a maioria das transações:

1. O poder é sempre relativo.
2. O poder pode ser real ou aparente. O fato de uma posição estar suportada pela lógica, justiça ou força não é garantia de sucesso.
3. Um vendedor pode estar em uma posição privilegiada, mas se nenhum outro vendedor ou comprador perceber a vantagem, ela não existe.
4. O poder pode ser exercido sem que aja ação. Se um oponente acredita que a ação pode e será tomada contra ele, não é necessariamente preciso agir.
5. O poder é sempre limitado. Sua abrangência depende da situação, das normas legais, dos princípios éticos, da competição presente ou futura.



6. O poder existe na extensão que ele é aceito. Um comprador que insistir que não será explorado por um vendedor que detém um monopólio é menos provável que seja uma vítima.
7. Os fins do poder não podem ser separados dos seus meios. Alguém não pode esperar desenvolver uma leal clientela usando táticas prejudiciais.
8. O exercício do poder sempre acarreta custo e risco.
9. Relações de poder se alteram durante o tempo. A relação de poder altera-se tal como a relação de benefícios e contribuições advindas das partes se alteram.

4.1 AS FONTES DO PODER

O PODER, via de regra, atribui-se a quem detém o capital econômico. Na verdade, ele pode se originar de outras fontes e tornar-se tão ou mais forte do que o capital econômico.

Como a identificação do poder, muitas vezes, e erroneamente, vem atrelada à idéia da negociação ganha-perde, do jogo competitivo em que uma parte vem para ganhar da outra, a expressão “oponente” aparece com frequência.

As FONTES DO PODER são trazidas por Karras (1992) e por Cohen (1980) sob a perspectiva que elas contribuem para o equilíbrio de poder entre os “oponentes”, denominação muitas vezes usada pelos autores para se referir às partes envolvidas na negociação.

De acordo com esses autores, podem ser citados:

4.1.1 Os prêmios

Podem ser de natureza tangível: dinheiro, propriedades, direitos e privilégios.; e intangível: segurança, amor, realização pessoal.

4.1.2 As punições ou não premiações.

Cohen (1980) traz o poder da recompensa e da punição dizendo que se o outro achar que eu posso ajuda-lo ou prejudicá-lo – física, financeira ou psicologicamente – isso reforça a minha posição. Não importa se realmente eu possa.

4.1.3 A legitimidade

Ex: a tradição, a lei

Segundo Cohen (1980): a legitimidade pode ser questionada e desafiada. Use o poder da legitimidade quando lhe for vantajoso e questione esse poder quando lhe for conveniente, e cita o poder do precedente.

4.1.4 O comprometimento, lealdade e amizade

Cohen (1980) traz o poder da moralidade. A maioria das pessoas criadas no mundo ocidental está imbuída de padrões éticos e morais semelhantes.

4.1.5 O conhecimento, expertise

Cohen (1980) fala no poder da especialização, da experiência, acrescentando que não se deve ser pretencioso. Segundo ele, “quando os outros percebem – ou acreditam – que você tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência, tratam-no com uma consideração que vai do respeito à admiração”.

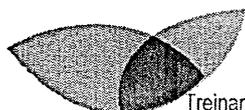
Acrescenta que se o outro lado tiver esse poder, se cerque de auxílio que lhe permita também ter esse poder.

4.1.6 A competição

Ou seja, ter outras alternativas para resolver a questão.

Cohen (1980) traz o poder da concorrência- criar uma disputa por algo que você possui.

[...] a Linha mestra para superar qualquer técnica de posição de força lançada sobre você, seja pela dimensão, pela força financeira, por pressões de prazo



final o qualquer outro fator, constitui-se em saber quando dizer não. Enquanto você estiver propenso a ir embora – e puder transmitir aquele fato à oposição – deve ser capaz de neutralizar qualquer posição real ou imaginária de concepção de força [...] (FULLER, 1993, p.128).

Essa fonte se pode traduzir pela CHANCE DE RETIRADA.

4.1.7 Quem aceita uma grande carga de incerteza a respeito de um prêmio ou punição.

Cohen (1980) fala do poder dos riscos. Você deve estar disposto a correr riscos enquanto negocia. Para correr riscos com inteligência, é necessário saber pesar os prós e os contras, e estar preparado para dar de ombros e aceitar uma derrota razoável sem se queixar.

Antes de arriscar qualquer coisa, calcule as probabilidades para determinar se os benefícios potenciais recebidos valem o preço do fracasso. Seja racional e não impulsivo. Nunca corra riscos por orgulho, impaciência ou desejo de resolver a situação o mais rápido possível.

4.1.8 Tempo e paciência. Disposição para negociar.

Cohen (1980) traz o poder da persistência. Segundo ele, a persistência está para o poder, assim como o carbono está para a ação.

4.1.9 O poder do investimento

Trazido por Cohen (1980), leve a outra pessoa a investir tempo, dinheiro ou energia em uma situação. No começo de todo encontro, você deve abordar as pessoas de maneira colaborativa. Qualquer ultimato que queira dar deve ser somente no final, depois que o outro lado tiver feito um investimento.

Se você tiver algo difícil de negociar – uma questão emocional, ou um problema prático que possa ser exposto numericamente, tal como preço, custo, taxa de juros ou salário- deixe-o para o final da negociação, após o outro lado ter gasto muito energia e investido muito tempo. O investimento de tempo torna a outra parte mais flexível no fim da negociação.

4.1.10 Habilidade para lidar com o processo da negociação

Prepare-se para a negociação.

Seja perito na arte de fazer perguntas inteligentes e saber se está recebendo respostas precisas.

4.1.11 O poder do compromisso

Envolver os outros sempre que o resultado for incerto. Conseguir que muitas pessoas se comprometam quando você lança a moeda possibilita dividir o risco entre todos os membros do grupo.

As pessoas apóiam aquilo que ajam a criar. A habilidade em conseguir o compromisso de outras pessoas aumenta o impacto de suas palavras e lhe dá poder.

4.1.12 O poder de conhecer as verdadeiras necessidades do outro lado, que raramente são verbalizadas.

Essa fonte pode ser traduzido como a IDENTIFICAÇÃO DOS INTERESSES.

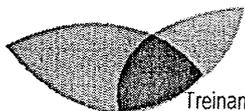
Por trás de toda empresa ou instituição, por mais desumana que pareça, existem pessoas como você lutando desesperadamente para satisfazer suas necessidades.

Determine as necessidades do outro e procure satisfazê-las.

Se conheço suas percepções e necessidades, e sei que você pensa que eu tenho poder sobre você, então eu posso controlar seu comportamento.

Lembre:

- Ninguém irá negociar com você a sério, a menos que esteja convencido de que você pode ajudá-lo – ou prejudicá-lo.
- Num relacionamento antagônico, se você acha que eu posso ajudá-lo ou prejudicá-lo, não devo desfazer essa idéia, a menos que ganhe algo em troca, como concessão sua, ou uma mudança de posição de sua parte que realmente me beneficie.
- Em uma situação competitiva, não elimine as opções (todas as possibilidades do que pode fazer) e nem reduza a tensão do outro lado, a não ser que receba algo em troca.



4.1.13 O poder da identificação

Você irá aumentar sua capacidade de negociar se fizer os outros se identificarem com você.

Dou mais crédito a quem conheço e respeito.

Como fazer para que os outros se identifiquem com você?

Se agir profissionalmente e com bom-senso ao negociar, ganhará, em retribuição, cooperação, lealdade e respeito. Não esnobe, nem exagere sua autoridade. Ao invés disso, tente transmitir compreensão e empatia. Observe as necessidades, esperanças, sonhos e aspirações das outras pessoas. Trate a todos humanamente, interessando-se em ajudá-los a resolverem seus problemas. Desse modo, você vai adquirir um poder de persuasão.

4.1.14 O poder da capacidade persuasiva

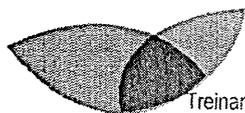
Se você quer persuadir a acreditar em algo, fazer ou comprar alguma coisa, deve contar com os três fatores seguintes:

- Tenho que entender o que você está dizendo. É fundamental que expresse suas razões através de analogias que se relacionem com minha experiência, minha formação particular. Para fazer isso, deve entrar no meu mundo (é por isso que é tão difícil negociar com alguém pouco inteligente ou que você acha que é maluco).
- Seus argumentos devem ser tais que eu não consiga contestá-los.
- Minha aceitação de seu ponto de vista deve satisfazer minhas necessidades e meus desejos (o mais importante).

4.1.15 O poder da atitude

Quem é a pior pessoa para quem você pode negociar?

Você mesmo. Porque leva muito a sério qualquer interação que lhe diga respeito. Preocupa-se muito consigo mesmo. Isso o coloca sob pressão e tensão. Quando negocia para outra pessoa, fica mais descontraído, é mais objetivo, e não se preocupa tanto, porque olha a situação como um divertimento ou um jogo... o que realmente é.



4.1.16 A coalização

Pode-se acrescentar essa fonte de poder aos itens trazidos por Marras e Cohen, traduzido pela expressão: a união faz a força. A união de elementos mais débeis pode se tornar uma fonte de poder importante.

5 A HISTÓRIA DE CADA UM

Não raro, o conflito está na mente das pessoas; é a realidade tal como cada lado a vê, a partir de suas necessidades, desejos, crenças e temores. Portanto, há que se ficar muito atento para:

- 1º - Ter sempre presente que as PESSOAS SÃO DIFERENTES;
- 2º - As situações são vivenciadas de forma diferente pelos negociadores;
- 3º - As histórias de cada um são diferentes.

Com certeza, VOCÊ e o OUTRO farão leituras originais e únicas de uma determinada situação vivenciada em conjunto. Portanto, há que se desconfiar do ÓBVIO.

A história zen, inserida no material complementar, é bem clara quanto a isso.

5.1 O ROTEIRO DA NEGOCIAÇÃO

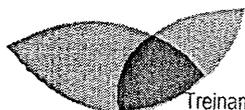
Adaptação do Programa de Negociação de Harvard

Negociação não é um simples exercício técnico de solução de problemas, mas um processo político no qual as diferentes partes devem elaborar um acordo em conjunto. O processo é tão importante quanto o produto. Talvez você se aborreça com a demora das negociações, mas lembre-se de que a negociação é um ritual, um ritual de participação.

William L. Ury- Supere o NÃO- negociando com pessoas difíceis - Projeto de Negociação da Universidade de Harvard.

5.1.1 Preparando o jogo

- Busque o maior número de informações, sobre as partes e sobre o caso - esclareça os fatos
- Faça uma retrospectiva sobre negociações anteriores com a mesma pessoa e/ou sobre o mesmo assunto
- Identifique o contexto que envolve a negociação



- Analise a correlação de forças
- Considere os rituais adotados
- Prepare o clima: reduza a tensão - diminua as diferenças - estabeleça confiança
- Avalie o espaço de tempo disponível
- Estabeleça a relação custo/benefício da negociação

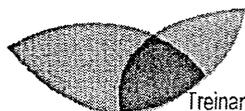
Utilize o formulário de preparação da negociação e trabalhe antecipadamente os sete elementos.

5.1.2 Composição da equipe negociadora

- Interlocutor principal.
- Interlocutor de apoio.
- Observador e informante do desempenho da própria equipe.

5.1.3 Elaboração da agenda de trabalho

- Local
- Duração
- Os objetivos gerais e do encontro
- O problema - questões a negociar, pela ordem
- Intervenientes diretos ou de apoio participantes da mesa
- Etapas a serem seguidas
- Normas e estatutos que disciplinam o assunto, se for o caso
- As regras do jogo. Exemplos: a) não haverá qualquer compromisso das partes com as opções trazidas à mesa; b) o compromisso será assumido no final, na última etapa da



negociação; c) as pessoas não serão atacadas, mas sim o problema; d) cada parte deve definir quem é a pessoa que decide.

Obs.: sugere-se que a Agenda de Trabalho seja discutida em reunião prévia com a outra parte, podendo ser definitiva ou na forma de agenda-tentativa.

5.1.4 Escolha das técnicas

As técnicas a serem empregadas podem ser escolhidas pelas partes. Entre elas, podem ser mencionadas: negociação simulada, exercício dos papéis invertidos, *brainstorming*, reunião informal prévia, elaboração de texto único.

Também podem ser combinadas: a forma de ocupação da mesa de negociação, as pausas, o tempo de duração de cada reunião.

5.1.5 Instruções para a mesa de negociação

Primeira parte - Tarefas:

Preliminarmente: estabelecer claros canais de comunicação e um relacionamento funcional.

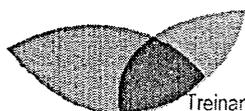
Breve apresentação das partes.

Abordagem positiva: Será que estamos de acordo sobre qual é o problema a ser resolvido?

- Definir o objetivo da mesa de negociação.
- Fazer perguntas que permitam identificar os interesses de todos. Mapear os interesses.
- Convencionar os padrões ou critérios mais apropriados.
- Construir opções, discutir as opções trazidas à mesa, destacando as de ganhos mútuos, sem qualquer compromisso.

Obs.: deixe fluir as opções de acordo com as necessidades, mas valorize os méritos de cada uma antes de apresentar a opção seguinte. Não se precipite.

- Informar-se e tentar conferir as chances de retirada da outra parte.



- Discutir o tipo de compromisso desejado e a sua estrutura - quem firma o acordo - a autoridade dos componentes da mesa para firmá-lo.

Nesse momento da negociação é possível optar por um dos caminhos a seguir propostos: Elaboração conjunta da minuta e redação do acordo. Ou, passar para a segunda parte.

Obs.: cada equipe deve anotar os tópicos discutidos, fazendo um resumo da reunião. Deve anotar também as questões e as soluções a respeito das quais há consenso na mesa.

Deve ser acordado na mesa de negociação o que estará na Agenda quando houver a próxima reunião.

**OUÇA! COLOQUE-SE NOS SAPATOS DO OUTRO! MANTENHA SEUS
OBJETIVOS EM MENTE!**

**CONFIRA SUAS CONCLUSÕES PRÉVIAS A RESPEITO DA OUTRA PARTE E DO
PROBLEMA.**

USE E ABUSE DO "NÓS."

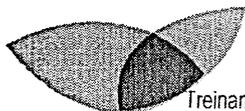
EXPLORE AS CONVERGÊNCIAS.

FIQUE ATENTO E IDENTIFIQUE: QUAL É O JOGO DA OUTRA PARTE?

INTERVALO

**SEGUNDA PARTE – TAREFAS A SEREM DESENVOLVIDAS POR EQUIPE, EM
SEPARADO:**

- Analisar e avaliar a negociação em andamento.



- Elaborar a minuta do acordo, se este não foi realizado em conjunto na primeira reunião. De forma SIMPLES, REALISTA e OPERACIONAL, bastando um SIM para aceitá-la.
- Reavaliar a qualidade da comunicação e do relacionamento adotado na Mesa.
- Revisar as chances de retirada, suas e da outra parte, como um padrão de medida.

TERCEIRA PARTE - TAREFAS A SEREM DESENVOLVIDAS EM CONJUNTO:

Apresentação de minutas e discussão das mesmas. Identificação dos pontos de convergência e tangência. A construção, em conjunto, de uma minuta única.

Redação do acordo.

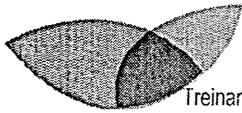
Avaliação da negociação, de acordo com os objetivos previstos e o planejamento realizado.

MANTENHA-SE COMPROMETIDO COM SEUS INTERESSES. NÃO SE DEIXE COAGIR!

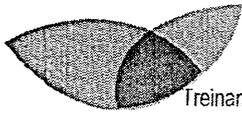
Durante toda a NEGOCIAÇÃO devem ser checadas as suposições feitas sobre a outra parte. O PROCESSO NEGOCIAL deve ter CONTROLE DE QUALIDADE: PREVENTIVO e CORRETIVO.

Durante toda a negociação acompanhe os passos do círculo, respondendo às perguntas relativas a cada quadrante:

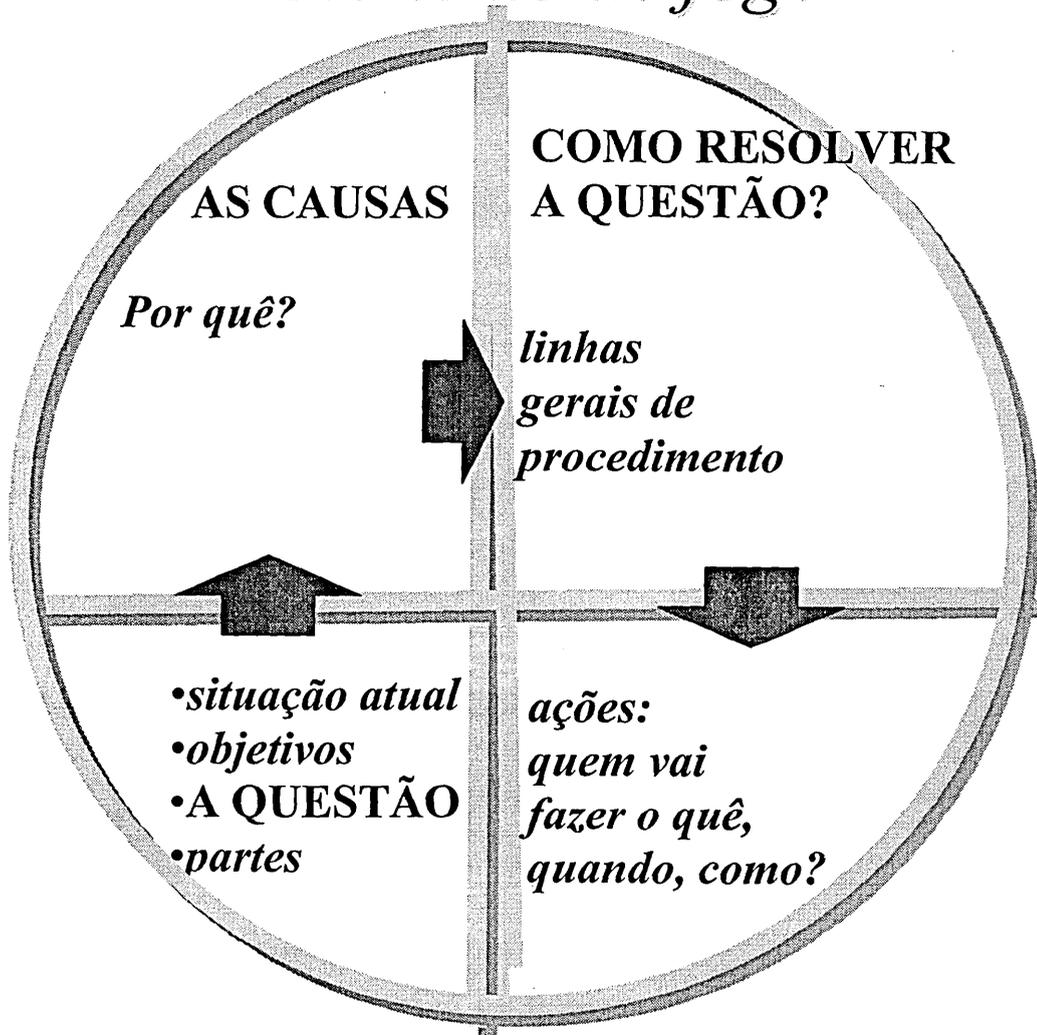
- O QUE ESTÁ ACONTECENDO?
- COMO GOSTARÍAMOS QUE AS COISAS ACONTECESSEM? QUAIS SÃO OS NOSSOS OBJETIVOS?



- QUAL É A QUESTÃO?
- QUEM SÃO AS PARTES ENVOLVIDAS?
- QUAIS SÃO AS CAUSAS? POR QUÊ? (ou seja, os interesses)
- O QUE DEVEMOS FAZER PARA SATISFAZER OS INTERESSES DAS PARTES ENVOLVIDAS? QUAIS AS OPÇÕES DE SOLUÇÃO? COMO RESOLVER O PROBLEMA?
- QUEM VAI FAZER O QUÊ, QUANDO, COMO?



O movimento do jogo



5.2 O TERCEIRO FACILITADOR DA NEGOCIAÇÃO – MEDIADOR

5.2.1 Conceito de Mediação

Processo de autocomposição das controvérsias, adequado quando as partes esgotam a negociação direta, sem chegar ao entendimento, e necessitam de um terceiro como facilitador. Por meio de uma série de procedimentos próprios do instituto, o Mediador identifica os interesses das partes, constrói em conjunto alternativas de solução, sem caráter vinculativo.

As decisões de consenso são facilitadas mediante a participação de um terceiro competente, especializado, imparcial e com credibilidade.

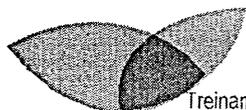
Entre as principais vantagens da Mediação, está o fato de instrumentalizar e preparar as partes para o trato das questões que lhes são próprias, uma vez que lhes atribui o controle do processo; o seu caráter não vinculativo, até o compromisso; seus procedimentos confidenciais, céleres e de menor custo.

De acordo com Michèle Guillaume-Hofnung - na obra *La Médiation* - “a mediação sempre existiu, mas nos dias de hoje adquire uma importância que a renova completamente e torna urgente um desenvolvimento teórico sério. Seu campo não tem limites, engloba todos os setores da vida humana e não somente reflete a sociedade onde se integra, como pode modificá-la”.

5.3 COMO SE FAZ A COMPOSIÇÃO DAS CONTROVÉRSIAS PELA MEDIAÇÃO?

O projeto de Mediação da Universidade de Harvard distingue três tipos básicos de problemas que podem estar envolvidos no conflito. Assim, compete ao Mediador ter em mente um *checklist* fundamental:

- Há um problema com as pessoas? Por exemplo: as partes estão entendendo corretamente e considerando as percepções recíprocas? Que mensagem cada parte está enviando para a outra? O que está sendo recebido? As partes estão falando uma para a outra? As partes estão se ouvindo, mutuamente?



- Há um problema com as opções para encontrar a solução, com o conteúdo? Como as opções podem ser construídas para que sejam operacionais e aceitáveis pelas partes? Quais são os interesses em jogo?
- Há um problema de procedimento? O mediador pode trocar o jogo? Novos jogadores? Novas regras? Novos passos? Os critérios foram acordados?

A habilidade do facilitador estará em operacionalizar este *checklist*, identificar os problemas, detectar suas causas, e, com as partes, sair na busca de soluções até que os interesses fiquem satisfeitos.

5.4 JUSTIFICATIVA

Com a administração participativa, o **poder** se distribui nas organizações. Faz parte dos modernos conceitos de gestão o entendimento de que a verticalização autocrática está superada.

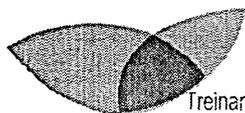
Para que o **poder** nas organizações se mantenha forte, coeso, bem estruturado, se faz necessária a negociação interna constante, tida como um novo paradigma.

O custo do conflito mal resolvido é muito alto, uma vez que prejudica a moral dos trabalhadores da organização - desde a gerência até o mais simples empregado - desperdiça valiosa fonte de energia, reduz o espírito de corpo, afeta o trabalho da equipe. Portanto, há que ser resolvido a tempo e adequadamente.

Quando as partes envolvidas encontram dificuldade para lidar com o conflito, podem valer-se de Mediadores - facilitadores que estimulam, viabilizam a comunicação, promovem reuniões e auxiliam na identificação dos interesses, buscando uma solução de consenso.

Marinés Suares, no livro **Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas**, ressalta:

Como antecedente de la mediación se citan los buenos resultados obtenidos dentro de las empresas para resolver conflictos intradepartamentales, cuando intervenían determinadas personas que por sus características individuales ayudaban a resolver los conflictos de forma más rápida, efectiva y económica. Debemos recordar que la línea tradicional de mediación de Harvard ha salido del campo empresarial y para solucionar los problemas que se daban dentro de las empresas (p.48).



Portanto, a necessidade de preparar facilitadores do diálogo e do entendimento no âmbito interno das organizações, criar e desenvolver uma cultura de Mediação, impõe-se.

É no prólogo do livro já citado, a página 28, que Leonardo Schvarstein dispõe em subtítulo: “Las organizaciones que se estructuran jerárquicamente no constituyen ámbitos propicios para la utilización de la mediación. Em sua análise, faz referência a contextos em que autoridad significa relación vertical descendente”. E acrescenta, na página 30:

En las organizaciones estructuradas jerárquicamente, la mediación es una propuesta heterárquica, una práctica ajena a lo modos de relación instituídos. No es que no se pueda utilizar, pero entonces vale lo sostenido en la proposición anterior, en el sentido de tener que operar previamente sobre el contexto, de manera instituyente, para que ella tenga sentido. El mediador podrá actuar en este escenario si, y sólo si, algún escenógrafo cambia previamente el decorado.

Tais assertivas identificam claramente a importância do contexto empresarial participativo, para que a mediação aconteça de forma adequada; com o que se concorda plenamente. O que parece importante ressaltar é que, de acordo com todos os mais recentes estudos, exemplos e resultados obtidos nas empresas, o caminho para fazer frente a essa corrida de competitividade é a administração compartilhada, em que a ideia de equipe se impõe para fazer frente a modernidade, novas tecnologias, custos, concorrência internacional. E equipe se lidera simplesmente, “não se manda e o outro obedece”.

A necessidade de participação nas coisas e nos fatos de seu próprio mundo é marca do homem desses novos tempos e por tanto, requisito para desenvolver sua potencialidade, exatamente o que interessa e o que necessitam as empresas para viver.

Portanto, uma *revolução* nas ideias e nas formas de relacionamento se estabelecem no limiar do novo milênio. Assim, *ou nós mudamos ou mudamos*, como diz sempre a psicóloga brasileira Marta Echenique.

Um organização tem normas, como tem uma sociedade para traçar seus passos e sua caminhada. E também tem pessoas que interagem, e que exatamente porque são pessoas são originais e únicas, e diferentes entre si. Uma organização tem metas; para alcançá-las necessita de força e poder.

Aqui se retorna ao que foi dito, *para que o poder nas organizações se mantenha forte, coeso, bem estruturado, se faz necessária a negociação interna constante, tida hoje como um novo paradigma.* O custo do conflito é muito alto, quando não resolvido em tempo e adequadamente.

A mediação é um caminho que vem ao encontro das mais modernas necessidades das empresas. A mediação pode ser caminho de transformação no âmbito interno da organização para a busca dos bons resultados.

5.5 A ESCOLHA DO FACILITADOR

As pessoas podem ser escolhidas aleatoriamente no âmbito interno da organização, ou seja, as pessoas que têm entre si uma controvérsia - os protagonistas dos conflitos - podem eleger colegas de trabalho de qualquer posição hierárquica que tenham sua credibilidade, para que participem da composição.

6 CONCLUSÃO

Ganhar não é excluir o outro, e sim ganhar com o outro. O resultado obtido pelas partes envolvidas no conflito ou no negócio, em conjunto, é de muito melhor qualidade do que a simples soma dos dois resultados, em razão da sinergia que se estabelece.

A competição deve ser no sentido de otimizar a competência de cada um para que realmente haja um ganho. Pode-se dizer que o conflito é a realidade tal como cada lado a vê. O conflito pode ter sua origem em diferenças entre as pessoas, portanto, REAL, ou decorrer de mal entendidos, APARENTE.

Portanto, abrir o canal de comunicação é fundamental para que seja possível identificar o tipo de conflito a ser trabalhado.

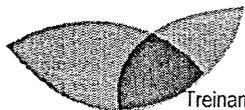
Quando há diferenças, o que via de regra se manifesta por meio da explicitação das posições, faz-se necessário esclarecer os interesses em jogo. Uma vez mapeados, busca-se as convergências, os pontos de tangência e a complementariedade que podem oferecer. Esse é o caminho da composição que se realiza NEGOCIANDO.

O espaço da composição está entre o SIM e o NÃO, está nas múltiplas possibilidades e combinações que essa zona gris pode oferecer.

A negociação é palavra de ordem. Exige preparo e para isso é indispensável o conhecimento de um processo competente. As técnicas modernas de comunicação podem fazer a diferença no trato das pessoas e no resultado dos negócios; portanto, devem estar na bagagem do profissional da atualidade.

A negociação como um fenômeno social é considerada um novo paradigma para o estudo da administração, considerando que hoje é clara a importância do conflito na vida organizacional: o custo que acarreta, o quanto debilita a saúde da empresa, a moral das pessoas envolvidas, a energia que dispersa.

A negociação é processo para prevenir conflitos, solucioná-los adequadamente e instrumento de operacionalização das transações.

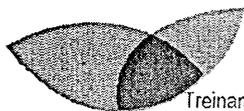


A participação de um terceiro facilitador na negociação, o Mediador, pode agregar benefícios importantes e apresentar novos ângulos e perspectivas. Negociar é, antes de mais nada, um JOGO INTELIGENTE.

Importante:

Avaliar e identificar adequadamente os recursos que agem como facilitadores e podem agregar valor ao processo em que se está operando.

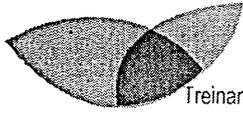
Cada negociação é única.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS*

- COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record., 1980.
- FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao SIM – A Negociação de Acordos Sem Concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- FISHER, Roger; BROWN Scott. **COMO CHEGAR A UM ACORDO-A construção de um relacionamento que leva ao SIM**. Rio de Janeiro: Imago, 1990.
- FISHER, Roger. Program of Instruction for Lawyers. **Apostila de Negociação**. Harvard Law School. Cambridge, Massachusetts. Junho, 1992.
- FISHER, Roger; ERTEL Danny. **Estratégias de Negociação – um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- FULLER, George. **Estratégias do Negociador**. Rio de Janeiro: LIT- Livros Técnicos e Científicos, 1993.
- HOFNUNG, Michèle Guillaume. **La Médiation**. Paris. Presses Universitaires de France. 1995.
- KARRAS, Chester L, **The Negotiating Game - how to get what you want**.(p.56-77),New York. HarperCollins Publishers, Inc.1992.
- KOLB, Deborah; LANDRY, Elaine M.; RUBIN, Jeffrey Z. **Curriculum for Negotiation and conflict management**. Instructor's Manual. Program on Negotiation at Harvard Law School. Cambridge, Massachusetts
- LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- SCHELL, Richard Shell. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**.São Paulo: Negócio, 2001.
- SCHELL, Richard. Entrevista. Na hora de negociar, as pessoas são o problema e a solução.**HSM Management**, n.31, p41-46, março-abril de 2002.
- SLACK, Negil. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999. tem outros autores
- STONE, Douglas; HEEN, Scheila. Apostilas. **Applications to Gender Dynamics**. Advanced Negotiation. Program of Instruction for lawyers. Harvard Law School. Cambridge, Massachusetts. Junho, 1996.
- SUARES, Marinés. Mediación. **Conducción de disputas, comunicación y técnicas**. Buenos Aires: Paidós, 1997.

* Essas referências dizem respeito à apostila de Negociação.



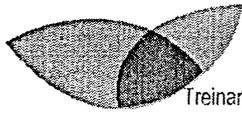
Regina Michelson

Treinamento e Soluções de Conflitos Ltda.

154

TOKUDA, Monge Ryotan. Deus e o vazio. **Revista de pensamento budista**, n. 5 de 1992, fl.56.

URY, William. **SUPERE O NÃO - Negociando com pessoas difíceis**. São Paulo: Best Seller, 1991.



Uma história zen

Havia uma padaria em frente a um templo budista. O monge precisou viajar e pediu que o dono da padaria cuidasse do templo, atendesse visitas, etc. Ocorre que chegou um monge viajante à aldeia. Antigamente os monges viajavam, numa espécie de treinamento monástico, visitando outros monges, mestre e mosteiros. Desafiavam os fortes no Darma e mantinham-se treinando. O recém-chegado também praticava assim. Nessas batalhas do Darma, com perguntas e respostas, quem perdia era obrigado a deixar o templo; quem ganhava podia ficar como responsável. Uma batalha do Darma era algo muito sério. Não era uma batalha de luta, mas de conhecimento, de experiências, de linguagem.

O monge visitante estava chegando e o dono da padaria, preocupadíssimo, ouvia a sugestão do chefe da aldeia:

- Raspe a cabeça, coloque o manto, e apenas sente-se diante da parede como se estivesse meditando. Faça como se estivesse em treinamento de silêncio, nada fale, nem escute e nem responda.

O dono da padaria se animou:

- Ah! É fácil, isso eu posso fazer.

Raspou a cabeça, colocou o manto e sentou-se voltado para a parede. Nisso chegou o monge visitante e começou a fazer perguntas sobre o Darma, a doutrina budista. O dono da padaria fez um tom grave e fez:

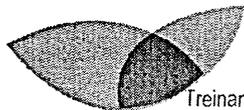
- SHHH....

O monge entendeu:

- Ah! Ele está fazendo muitos dias de treinamento de silêncio, mas já que estou aqui depois de tão longa caminhada nas montanhas vou aproveitar e perguntar com gestos, assim ele também pode responder com gestos, sem quebrar seu voto de silêncio. Gesticulando, perguntou:

- Como é seu coração? Seu espírito?

O dono da padaria respondeu com um grande gesto para as dez direções, ou seja, os quatro pontos cardeais, os quatro pontos médios entre eles, para cima e para baixo.



O monge entendeu: Meu coração é como o oceano.

Gesticulando, veio a segunda pergunta:

- Como viver este mundo?

E o dono da padaria mostrou os cinco dedos da mão.

O monge entendeu: Panca Sila, os cinco preceitos: não matar, não roubar, não cometer adultério, não conduzir os outros a erros, não usar intoxicantes.

O monge sentiu-se tocado: Ah! Que bonito!

E mostrou três dedos da mão para perguntar com esse gesto:

Onde estão as três jóias: o Buda, o Darma, a Sanga?

Ao que o dono da padaria respondeu com o punho.

E o monge entendeu: Não procure longe, está aqui muito perto, perto do olho, está aqui.

Impressionado, o viajante foi embora.

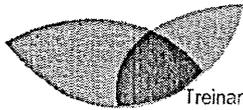
Vendo isso, o chefe da aldeia correu até o padeiro, e perguntou:

- O que aconteceu? Ele foi embora muito impressionado, me conta. E o dono da padaria explicou:

- Aquele monge é muito estúpido. Primeiro fez um gesto com as mãos perguntando se o pão da loja era muito pequeno. Eu abri bem os braços mostrando que meu pão é bem grande. Depois ele perguntou quanto custam dez pães e eu mostrei-lhe cinco dedos, dizendo cinco moedas, mas ele me mostrou três dedos, pedindo que vendesse por três, e eu pensei: que sem-vergonha, e por pouco não lhe acertei um soco no olho!

O que você vê depende de seu interesse. Aquilo que não lhe interessa, ainda que esteja lá, você não vê. Muitas vezes ocorre o oposto, você vê o que não existe, você cria. Por isso não confie muito naquilo que esteja vendo.

Revista de pensamento budista n.5 de 1992, fl.56. Monge Ryotan Tokuda- palestra proferida em Porto Alegre, 1989- DEUS E O VAZIO.



PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

INTERESSES

NOSSOS:

DELES:

OPÇÕES (sugestões aceitáveis para resolver a questão):

-

-

CRITÉRIOS (parâmetros que podem ser utilizados para fundamentar as opções):

-

-

CHANCES DE RETIRADA (independem desta negociação)

NOSSAS:

DELES:

COMUNICAÇÃO - (quais são as perguntas a serem formuladas; em que ordem):

COMPROMISSO:

ANÁLISE DA SIMULAÇÃO: ENCONTRO COM UM CLIENTE

1. Foi estabelecido contato (aproximação) com o cliente? Plugou?
2. O negociador convenceu, adotou uma atitude positiva, passou a impressão que acreditava no que estava fazendo?
3. Foram oferecidos pelo negociador: benefícios (vantagens), um conceito, soluções? Foi possível interessá-lo pelo produto? -Foram identificados os interesses do CLIENTE?
4. Foram feitas **perguntas abertas** para identificar os interesses?
5. Foram neutralizadas as objeções ? o negociador reformulou? Usou alternativas?
6. O CLIENTE foi chamado pelo nome?
7. Quantas vezes a palavra SIM veio à mesa? (contar)

Apêndice B

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO REALIZADO EM ABRIL DE 2002 AVALIAÇÃO REALIZADA PELOS ALUNOS

Curso: NEGOCIAÇÃO
Entidade: US – REGINA MICHELON
Data: 12, 13 /04/2002
Carga horária: 14:30h
Número de Treinandos: 21
Devoluções de avaliações: 16

1. O objetivo proposto para o curso foi atingido?

- Sim – 16
- Não – 0
- Parcialmente – 0

2. O material utilizado foi adequado?

- Sim – 16
- Não – 0
- Parcialmente – 0

3. A duração do curso foi suficiente a assimilação dos conteúdos?

- Sim – 15
- Não – 0
- Parcialmente – 1

4. O local físico foi adequado para a realização do curso?

- Sim – 16
- Não – 0
- Parcialmente – 0

5. Quanto ao instrutor:

Item de análise	Bom	Ruim	Muito bom	Ótimo
Pontualidade	0	0	3	13
Conhecimento do conteúdo	0	0	2	14
Habilidade de comunicação	0	0	3	13
Objetivo, claro e seguro	0	0	3	13

6. Os conteúdos adquiridos contribuirão para o desenvolvimento do teu trabalho?

Sim – 16

Não – 0

- Parcialmente – 0

Comentários gerais dos participantes:

Treinamento muito proveitoso;

Contribuição na serenidade, calma para alcançar o objetivo proposto;

Com certeza contribuiu para sabermos negociar de melhor forma todos os assuntos e problemas gerados em nossa área;

Muito importante para o trabalho – organização e planejamento p/negociação;

Maior segurança para desempenhar atividades de negociação no dia a dia;

Pode-se rever algumas atividades diárias com possibilidade de melhorias.

Apêndice C

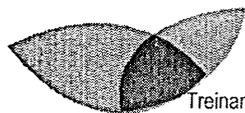
ROTEIRO DA ENTREVISTA

Em que situações se fez necessária a negociação? Descreva uma situação.

- Porque se fez necessária?
- Quais os recursos utilizados para negociar?
- Em que medida o processo integrativo foi aplicado individualmente?
- Comunicação – capacidade de dialogar? Perguntas abertas?
- Relacionamento com respeito às diferenças?
- Identificação dos interesses? Necessidades, medos?
- Construção de opções? Com abertura de foco?
- Busca das informações necessárias, dados de realidade utilizados para a fundamentação – critérios,?
- A solução envolveu: quem vai fazer o que, quando, como?
- A solução encontrada satisfaz as partes envolvidas? Foi eficaz?
- Os resultados obtidos- o grau de utilidade e satisfação atingido.
- Houve modificação de atitudes?
- Foi possível transformar um contexto adversarial em integrativo, a partir do treinamento ministrado?

Apêndice D

CURRÍCULO DA AUTORA



Regina Michelin

Treinamento e Soluções de Conflitos Ltda.

CURRICULUM VITAE

Dados Pessoais:

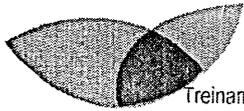
- Regina Maria Coelho Michelin, brasileira, divorciada, residente e domiciliada em Porto Alegre, RS.
- Endereço do escritório: rua São Manoel 1261 conj. 201- Santana, Porto Alegre, CEP 90620-110.

Dados Profissionais:

- Diretora da empresa Regina Michelin - Treinamento e Solução de Conflitos Ltda.
- Titular de escritório de advocacia voltado à composição dos conflitos.
- Advogada, graduada em Direito pela Universidade Federal de Pelotas, em 1970.
- Graduada em Administração de Empresas pela Universidade do Rio Grande.
- Especializada em Negociação Conciliação e Mediação, tendo participado de cursos e seminários nas Universidades de Wisconsin - USA, Harvard - USA, Centro de Treinamento da OIT- Turim, Itália e na FLACSO- Faculdade Latino Americana de Ciências Sociais.
- Mestranda em Administração - modalidade profissional - na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Atividades profissionais exercidas:

- Assessora Especial da Prefeitura Municipal do Rio Grande; 1973 a 1976.
- Fiscal do Trabalho de 1976 a 1992, tendo exercido o cargo de Diretora Sindical do RS; e organizado o Plantão Especial para Denúncias e Mediação dos Conflitos Individuais Trabalhistas, pioneiro, modelo para o Brasil. Afastou-se por aposentadoria proporcional ao tempo de serviço.



Atividades profissionais que exerce:

- Professora nos cursos de Pós-Graduação *lato sensu* - Especialização em Direito do Trabalho e Especialização em Direito Comercial na Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS;
- Coordenadora do PROGRAMA PARA FORMAÇÃO DE NEGOCIADORES DA UNISINOS, em sua 9ª edição.
- Professora convidada pela UNISINOS para módulos de Negociação em cursos voltados a executivos.
- Coordenadora de cursos “in company” para negociadores em diversas organizações brasileiras (HSBC, Randon, SESI, SEBRAE, Selenium, Federações de Trabalhadores e Sindicatos, Ministério do Trabalho e Emprego- DRT/SP entre outras).
- Professora convidada da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro e São Paulo para cursos de Negociação e Mediação.
- Professora convidada para palestras de Mediação e Negociação pela Universidade Católica do Paraguai e Universidade de Buenos Aires.
- Coordenadora de cursos para preparação dos Mediadores na CAMEAL - Câmara da Associação Comercial de Alagoas; CEMAPE- Pernambuco; ANEEL, e atualmente do CREA/RS.
- Professora de Mediação em cursos promovidos pelo Instituto dos Advogados Do Rio Grande do Sul- Escola Superior de Estudos Jurídicos.
- Coordenadora da oficina sobre o tema “Técnicas de Conciliação e Mediação” organizada pela Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região para os juízes federais que deram início no Rio Grande do Sul, Santa Catarina Paraná aos Juizados Especiais Federais.
- Palestrante sobre Mediação, Conciliação e Negociação em vários eventos.
- Coordenadora de cursos para a preparação de conciliadores trabalhistas.

- Coordenadora da Comissão de Ética do CONIMA- Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem.

Trabalhos realizados

- Autora de artigos para jornais, livros e revistas sobre composição de conflitos.

Trabalhos apresentados em Congressos:

- a) 1º Congresso Brasileiro de Direito Coletivo do Trabalho-1986

Tese: A questão do enquadramento sindical e a liberdade de organização sindical.

- b) Congresso Nacional dos Advogados Trabalhistas-1991

Trabalho apresentado: A mediação dos conflitos individuais trabalhistas.

- c) Fórum Nacional sobre Segurança e Saúde do Trabalhador

Trabalho apresentado: Negociação do Mapa de Riscos.

- d) 1º Congresso Brasileiro de Direito Individual do Trabalho-1993

Trabalho: Uma visão moderna da Inspeção do Trabalho no Contrato Coletivo de Trabalho.

- e) Foro Internacional de Administración de Conflictos realizado pela Universidad de Buenos Aires- 1998

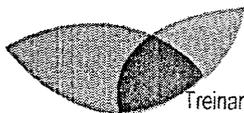
Trabalho apresentado: As duplas aleatórias de mediação

- f) Encuentro sobre mediación, conciliación y arbitraje em el MERCOSUR- Universidad Católica de Uruguai – 1999

Trabalho apresentado: La solución de controversias em el Mercosur- alguns aspectos relevantes acerca de la mediación

Manual e artigos publicados:

- Autora do Manual a Mediação dos Conflitos Individuais Trabalhistas em 1990.



- Autora do artigo “Solução de controvérsias no âmbito do Mercosul- alguns aspectos relevantes sobre matéria judiciária, mediação e arbitragem” publicado no livro “Temas de integração com enfoque no Mercosul- vol 1”- 1997.
- Autora do artigo “A Mediação dos conflitos trabalhistas” publicado no livro “Mediação- métodos de resolução de controvérsias nº 1 “LTR 1999.

Outras atividades

- Primeira Mediadora empossada na Corte Brasileira de Arbitragem Comercial- Brasília.
- Integrante da delegação brasileira que acompanhou a Comissão Técnica dos Ministros da Justiça do Mercosul, para apresentar e analisar o anteprojeto de Protocolo para a Mediação no Mercosul, realizada no Paraguai, em março de 1997.
- Presidente e fundadora do CIMA- Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem que é um dos membros Fundadores do CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem.
- Atualmente Coordenadora da Comissão de Ética do CONIMA.