

GESTÃO DE CONFLITOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Prof.ª Liliane de Souza Vieira da Silva



2019

1ª Edição



Copyright © UNIASSELVI 2019

Elaboração:

Prof.^a Liliane de Souza Vieira da Silva

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

SI586g

Silva, Liliane de Souza Vieira da

Gestão de conflitos e técnicas de negociação. / Liliane de Souza Vieira da Silva. – Indaial: UNIASSELVI, 2019.

141 p.; il.

ISBN 978-85-515-0318-8

1. Administração de conflitos. - Brasil. II. Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

CDD 302.3

APRESENTAÇÃO



A globalização, aliada ao avanço da tecnologia, diminuiu barreiras possibilitando um número maior de trocas e compartilhamentos de dados e informações. Ampliaram-se as relações entre pessoas, entre empresas, entre países, entre grupos econômicos etc. É cada vez mais comum o fato de profissionais se deslocarem de sua região ou país de origem em busca de qualidade de vida ou novas oportunidade de trabalho e estudo.

No ambiente organizacional tornou-se comum encontrar pessoas de regiões distintas, com religiões, culturas, hábitos e costumes diferentes. E isto faz com que haja um número maior de conflitos.

Aliado a estes fatores, percebemos a forte pressão das empresas por metas e resultados, esse clima de competição tem tornado o ambiente de trabalho cada vez mais estressante. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o estresse atinge 90% da população mundial. Só no Brasil, 70% da população sofre com esse mal, sendo que 30% chegam a ter níveis elevados de estresse.

Frente a este cenário, percebemos o papel imprescindível da gestão de conflitos, saber negociar e administrar conflitos tornou-se competência essencial para líderes e gestores. Os profissionais que almejam se destacar no mercado devem estar capacitados para lidar com pessoas e, claro, com conflitos. Por isso, este material foi desenvolvido a fim de auxiliar na sua capacitação para identificação, análise, compreensão e solução de conflitos.

Neste livro *Gestão de Conflitos e Técnicas de Negociação* são apresentados, na primeira unidade, os conceitos e definições do que vem a ser um conflito, os primeiros estudos sobre o tema e sua evolução, além de apresentar os pontos positivos e negativos do conflito.

Na Unidade 2 apresentamos as diferentes técnicas de negociação, como devem ser utilizadas e em quais contextos. Por fim, na última unidade encontram-se os estilos de gestão, estratégias adotadas, o papel do líder neste contexto e a influência do clima e cultura organizacionais.

Esperamos que o conteúdo presente neste livro didático contribua com o seu desenvolvimento e o habilite a desempenhar, com excelência, as funções organizacionais pertinentes à profissão que escolheu para o futuro.

Bons estudos!

Prof.^a Liliane de Souza Vieira da Silva.



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, tablet ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo layout, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveite o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso. ✓✓



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓



SUMÁRIO

UNIDADE 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DE CONFLITOS	1
TÓPICO 1 – CONFLITO: DEFINIÇÕES E CONCEPÇÕES	3
1 INTRODUÇÃO	3
2 O QUE É CONFLITO	3
3 COMO SURTEM OS CONFLITOS	5
4 OS CONFLITOS E SEUS EFEITOS	8
5 O CONFLITO NOS DIFERENTES CONTEXTOS	11
6 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS CONFLITOS	12
RESUMO DO TÓPICO 1.....	13
AUTOATIVIDADE	14
TÓPICO 2 – DIMENSÕES DO CONFLITO.....	17
1 INTRODUÇÃO	17
2 ABORDAGENS DOS CONFLITOS	17
3 TIPOS DE CONFLITOS	19
4 CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS	21
5 NÍVEIS DE CONFLITOS	22
6 ESTÁGIOS DO CONFLITO.....	23
RESUMO DO TÓPICO 2.....	26
AUTOATIVIDADE	27
TÓPICO 3 – GESTÃO DE CONFLITOS	29
1 INTRODUÇÃO	29
2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	29
3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS	35
LEITURA COMPLEMENTAR.....	41
RESUMO DO TÓPICO 3.....	43
AUTOATIVIDADE	44
UNIDADE 2 – TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	47
TÓPICO 1 – NEGOCIAÇÃO	49
1 INTRODUÇÃO	49
2 O PAPEL DO NEGOCIADOR	53
3 VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO.....	56
3.1 TEMPO	57
3.2 INFORMAÇÃO.....	57
3.3 PODER.....	57
4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO	59
5 NEGOCIAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO.....	60
6 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO	62
RESUMO DO TÓPICO 1.....	65
AUTOATIVIDADE	66

TÓPICO 2 – SECRETARIADO EXECUTIVO COMO MEDIADOR DE NEGOCIAÇÃO	69
1 INTRODUÇÃO	69
2 ESTILO DE NEGOCIAÇÃO.....	70
3 ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	73
4 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	75
5 O PROCESSO DE MEDIAÇÃO.....	78
LEITURA COMPLEMENTAR.....	80
RESUMO DO TÓPICO 2.....	85
AUTOATIVIDADE	86
UNIDADE 3 – GESTÃO DE CONFLITOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	89
TÓPICO 1 – DINÂMICA ORGANIZACIONAL	91
1 INTRODUÇÃO	91
2 VISÃO GERAL: DINÂMICA ORGANIZACIONAL	91
3 DESENHO ORGANIZACIONAL	93
4 CULTURA ORGANIZACIONAL	98
5 CLIMA ORGANIZACIONAL	102
6 A INFLUÊNCIA DO CLIMA E DA CULTURA NA GESTÃO DE CONFLITOS	106
RESUMO DO TÓPICO 1.....	109
AUTOATIVIDADE	110
TÓPICO 2 – LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS	113
1 INTRODUÇÃO	113
2 LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS	115
3 SER LÍDER	117
4 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS SOLUÇÕES DE CONFLITOS	123
5 O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO DE CONFLITOS.....	125
LEITURA COMPLEMENTAR.....	128
RESUMO DO TÓPICO 2.....	130
AUTOATIVIDADE	131
REFERÊNCIAS	133

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE CONFLITOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- conhecer os princípios da gestão de conflitos;
- perceber como surgem os conflitos;
- diagnosticar os conflitos;
- descrever os tipos de conflitos;
- entender os pontos positivos e negativos dos conflitos;
- debater sobre as causas e efeitos dos conflitos nos diferentes contextos;
- analisar as implicações dos conflitos;
- debater sobre a importância da comunicação na resolução de conflitos;
- aplicar técnicas de gestão de conflitos;
- administrar conflitos.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – CONFLITO: DEFINIÇÕES E CONCEPÇÕES

TÓPICO 2 – DIMENSÕES DO CONFLITO

TÓPICO 3 – GESTÃO DE CONFLITOS



CONFLITO: DEFINIÇÕES E CONCEPÇÕES

1 INTRODUÇÃO

Caro acadêmico, neste primeiro capítulo vamos trabalhar um assunto que você provavelmente já teve contato, o conflito. O conflito faz parte de nossa vida pessoal e profissional e refletir sobre ele proporciona diversos aprendizados.

Neste capítulo vamos discutir sobre as definições e concepções do conflito a fim de alcançar um maior entendimento sobre o assunto e realizar uma autoanálise de como lidamos com os conflitos nos mais diversos contextos.

Desejamos que o tempo que você dedicará a este livro seja proveitoso e que nossas considerações o auxiliem, de maneira oportuna e assertiva, no decorrer de sua trajetória pessoal, acadêmica e profissional.

2 O QUE É CONFLITO

Para compreender melhor o conflito é importante refletirmos sobre algumas questões, tais como: o que é conflito? Quais são as causas do conflito? O conflito pode ser positivo? De quem é a responsabilidade de solução dos conflitos? Como lidar de modo assertivo com os conflitos? Por meio da leitura deste livro didático buscamos dar respostas a estas perguntas.

O conflito é inerente às relações humanas, o que significa que onde houver pessoas haverá também conflitos. Percebemos isto nas relações entre marido e mulher, pais e filhos, empregado e empregador etc.

Vejamos algumas situações elencadas por Nascimento (2008) que podem levar ao surgimento de conflitos:

- **Experiência de frustração:** é entendida como a incapacidade de atingir uma ou mais metas, e/ou realizar e satisfazer seus desejos por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.
- **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar quanto de trabalho, que são reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida.

- Metas diferentes: é comum estabelecermos ou recebermos metas e objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca da obtenção dos resultados desejados.
- Diferenças em informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isso ocorre com o outro lado, com quem temos de conversar e/ou apresentar as nossas ideias, e que esse outro lado tem uma forma diferente de perceber as situações.

Note que “o conflito é um fenômeno social multidimensional, que é parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social” (FIGUEIREDO, 2012, p. 25).

Pois o ser humano se constrói por meio das relações que estabelece com o outro, observe que a palavra relacionamento deriva da palavra relação, que, por sua vez, vem do latim *relatio* e significa ligação entre duas coisas ou pessoas.

Algumas dessas ligações, ou relações, podem ser escolhidas, exemplo disso são os amigos e o cônjuge, que elegemos para estar ao nosso lado, contudo, na maioria dos casos precisamos conviver com pessoas que não elegemos, como no caso da família, colegas de trabalho, da faculdade, vizinhos etc. Certamente o conflito envolve situações e pessoas, e na medida em que o número de envolvidos aumenta, a dimensão do conflito também aumenta, como nas equipes de trabalho.

Sobre isso, McIntyre (2017, p. 295) explica que, “especialmente em equipes heterogêneas, com uma composição *cross-functional*, isto é, compostas de membros com funções diferentes (marketing, produção, vendas, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento etc.)”, o conflito tende a existir, devido à existência de perspectivas e funções diferentes.

Ainda nas palavras de McIntyre (2017 p. 295):

A eficácia de uma equipe não depende apenas do desempenho individual dos seus elementos, mas igualmente da estreita colaboração entre os membros, do grau de entreatuda existente, da capacidade dessa equipe para tolerar pontos de vista divergentes, isto é, o conflito.

Mas, antes de compreender os conflitos em equipe, vamos conhecer algumas definições sobre conflito presentes na literatura. O conflito se apresenta como uma realidade do nosso mundo social, e sob diferentes enfoques psicólogos, administradores e estudiosos das mais diversas áreas dedicam-se ao estudo do tema.

A psicologia tem seu foco voltado ao indivíduo, seu comportamento e suas funções mentais. Como afirma o psicólogo alemão Kurt Lewin:

O conflito é visto como a convergência de forças de sentidos opostos e igual intensidade, que surge quando existe atração por duas valências positivas, mas opostas (desejo de assistir a uma peça de teatro e a um filme exibidos no mesmo horário e em locais diferentes); ou duas valências negativas (enfrentar uma operação ou ter o estado de saúde agravado); ou uma positiva e outra negativa, ambas na mesma direção (desejo de pedir aumento salarial e medo de ser demitido por isso) (KURT LEWIN, 1999 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 96).

Já a administração tem seu foco voltado ao estudo dos impactos do conflito dentro das organizações, pois, independentemente da área de atuação, compreender e saber lidar com o conflito é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional (BERG 2012).

A palavra conflito vem do latim *conflictus*, e abarca sinônimos como choque, enfrentamento, embate de pessoas ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças. Trata-se de um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses, e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis, como veremos adiante (BERG, 2012).

Robbins (1979) argumenta que o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra vai ou está a afetá-la negativamente em assuntos do seu interesse ou que lhe são particularmente importantes.

Chiavenato (2005, p. 391) aponta que o “conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos, ou grupos, nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”.

Figueiredo (2012, p. 28) ressalta:

O conflito surge quando existe necessidade de escolha entre situações que podem ser incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. É um fenômeno subjetivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção.

Sobre as razões que fazem com que os conflitos emergjam, veremos no tópico a seguir.

3 COMO SURGEM OS CONFLITOS

Tão importante quanto entender os conflitos é saber como eles surgem, podemos elencar inúmeros fatores que propiciam o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

Os conflitos podem emergir entre pessoas de um mesmo grupo, entre grupos, entre diferentes níveis organizacionais e entre organizações. Em todos os casos, o conflito envolve algum desses elementos:

- Pessoas.
- Situações.
- Atitudes.
- Resultados.

Observe os elementos que compõem o conflito presente na figura a seguir:

FIGURA 1 - CONFLITO DE GERAÇÕES:



FONTE: <<http://photos1.blogger.com/blogger/6786/1201/320/mafalda11.JPG>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

Na Figura 1, vemos um conflito entre mãe e filha diante de uma situação que diz respeito à execução de uma tarefa.

Não é só nas relações de família que os conflitos têm gerado consequências, “os gestores têm referido que despendem cerca de 20% do seu tempo lidando com alguma forma de conflito” (THOMAS, 1992, p. 652 *apud* CUNHA *et al.*, 2007, p. 517). Hodiernamente, este percentual deve ser bem maior, e para solucionar os conflitos é importante saber como estes surgem.

Existem inúmeras causas para que surjam os conflitos, quando há a necessidade de escolher entre situações difíceis de conciliar, quando há um choque de motivos ou de informações díspares, de uma competição entre pessoas, forças ou ideias.

Esta oposição ocorre quando existem perspectivas, interesses ou objetivos diferentes face a pessoas, objetos ou opiniões. No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais. A estas situações podemos chamar de concorrência ou competição e são inúmeros os exemplos que podemos apresentar: disputas por heranças, concorrência no trabalho, conflitos em divórcios, entre outros (FIGUEIREDO, 2012, p. 27).

Chiavenato (2005) destaca três fatores que antecedem o conflito: **diferenciação; recursos compartilhados e limitados e interdependência de atividades**. Vejamos com mais detalhes o que significa cada um deles.

- **Diferenciação:** cada grupo se especializa mais na busca de eficiência. Esse processo acaba diferenciando os grupos dentro da organização, que passam a ter objetivos e interesses diferentes.
- **Recursos compartilhados e limitados:** a quantidade de recursos que circula em uma organização é fixa, limitada e deve ser compartilhada entre os diversos grupos. A percepção da necessidade e da forma como deverão ser distribuídos e alocados esses recursos pode gerar diversos conflitos.
- **Interdependência de atividades:** ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa, a menos que o outro grupo realize a sua.

Nascimento e Sayed (2002) apontam inúmeras razões para o surgimento de conflitos:

- Direitos não atendidos ou não conquistados.
- Mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedade e medo.
- Luta pelo poder.
- Necessidade de status.
- Desejo de êxito econômico.
- Exploração de terceiros (manipulação).
- Necessidades individuais não atendidas.
- Expectativas não atendidas.
- Carência de informação, tempo e tecnologia.
- Escassez de recursos.
- Diferenças culturais e individuais.
- Divergência de metas.
- Tentativa de autonomia.
- Emoções não expressas ou inadequadas.
- Obrigatoriedade de consenso.
- Meio ambiente adverso.
- Preconceitos.



Diagnosticar a causa raiz do conflito, ou seja, qual a real motivação que promove e impulsiona este conflito é fundamental para sua resolução, muitas vezes isso se torna complexo, pois os envolvidos tentam ocultar esta motivação. Mas um senso apurado do líder pode realizar este diagnóstico.

4 OS CONFLITOS E SEUS EFEITOS

O conflito até os dias de hoje é considerado por muitos como algo destrutivo, porém, vamos aprender neste tópico que o conflito pode ser construtivo e fonte de novas ideias, com funções de aprimoramento do trabalho e das relações.

“O conflito não é ‘mau’, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação” (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2001; RAHIM, 2001 *apud* MCINTYRE, 2007, p. 296). Veremos sobre isso mais adiante.

Os efeitos do conflito dependem da forma como lidamos com ele, conforme aponta Wisinski (1995, p.1), “o conflito é um fenômeno normal e natural. [...] Além disso, é visto como uma dinâmica interpessoal e, quando tratado de maneira correta, pode ser ao menos administrado, muitas vezes resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos”.

Se observamos o conflito como algo positivo, fonte de ideias e novas possibilidades, certamente esse conflito poderá contribuir com o desenvolvimento do trabalho. Mas, se percebemos o conflito como algo negativo e tentarmos fugir e negligenciá-lo, ao invés de solucioná-lo teremos mais conflitos.

Para Fiorelli, Fiorelli e Olivé (2008, p. 5), “o conflito opõe-se à estagnação. Desempenha o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados”.

Nascimento (2008) enfatiza que os conflitos podem ter efeitos benéficos, assim como efeitos negativos. Vejamos quais podem ser os efeitos benéficos do conflito:

- **Aumento da coesão grupal:** estimula sentimentos de identidade dentro do grupo, aumentando a coesão.
- **Inovação:** desperta sentimentos e energia dos membros do grupo, que se mobilizam em busca de novas ideias e soluções criativas e inovadoras.
- **Mudança:** o conflito é um modo de chamar atenção para os problemas existentes e serve para evitar problemas mais sérios (correção).
- **Mudança nas relações entre grupos conflitantes:** o conflito pode levar os grupos a encontrarem soluções para as suas divergências e buscarem cooperação e colaboração.



Ainda de acordo com o documento das Nações Unidas denominado *Manual de Resolução de Conflitos*, desenvolvido em 2001, o entendimento de como o conflito pode nos beneficiar é uma parte importante do alicerce da gestão construtiva do conflito, assim, Coser (1956) aponta os aspectos positivos do conflito:

- O conflito ajuda a estabelecer a nossa identidade e independência. Particularmente nas fases iniciais da vida, os conflitos ajudam a afirmar a identidade pessoal como algo distinto das aspirações, crenças e comportamentos das pessoas que nos rodeiam.
- A intensidade do conflito demonstra a proximidade e a importância das relações. Relações pessoais íntimas exigem que expressemos sentimentos antagônicos tais como amor e raiva. A coexistência destas emoções numa relação cria arestas vivas quando surgem os conflitos. Embora a intensidade das emoções possa ameaçar a relação, se ela for tratada de modo construtivo, também nos ajuda a medir a profundidade e a importância da relação.
- O conflito pode construir novas relações. Às vezes, o conflito reúne pessoas que anteriormente não mantinham qualquer relação. Durante o processo do conflito e da sua resolução, elas podem descobrir que possuem interesses comuns e passam então a manter uma relação permanente.
- O conflito pode criar alianças. Tal como a construção de relações, às vezes adversários juntam-se para formar alianças a fim de atingir objetivos comuns ou de se defenderem de uma ameaça comum. Durante o conflito, os antagonismos anteriores são suprimidos para poder avançar rumo a estes objetivos maiores.
- O conflito age como uma válvula de escape, um mecanismo que ajuda a manter as relações. As relações que reprimem a discordância ou o conflito tornam-se rígidas com o tempo e fragilizam-se. O intercâmbio de conflitos, por vezes com a ajuda de terceiros, permite exprimir as hostilidades reprimidas e reduzir a tensão numa relação.
- O conflito ajuda as partes a avaliar o poder de cada uma delas e pode contribuir para redistribuir o poder num sistema de conflitos. Uma vez que são poucas as formas de, realmente, medir o poder da outra parte, os conflitos por vezes surgem para permitir que as partes avaliem mutuamente a sua força. Nos casos em que existe um desequilíbrio de poder, uma das partes pode procurar formas de aumentar o seu poder interno. Muitas vezes, este processo muda a natureza do poder dentro do sistema de conflitos.
- O conflito estabelece e mantém as identidades de grupo. Os grupos em conflito tendem a criar limites mais claros que ajudam os membros a determinar quem faz parte do "grupo de dentro" e quem faz parte do "grupo de fora". Desta forma, o conflito pode ajudar as pessoas a compreender que fazem parte de um certo grupo e mobilizá-las para agir em defesa dos interesses do grupo.
- O conflito reforça a coesão do grupo através do esclarecimento dos problemas e crenças. Quando um grupo é ameaçado, a solidariedade faz com que os seus membros se unam. À medida que os problemas e crenças são esclarecidos, os rebeldes e dissidentes são afastados do grupo, surgindo uma ideologia mais definida à qual todos os membros aderem.
- O conflito cria ou modifica regras, normas, leis e instituições. É com o surgimento dos problemas que são modificadas ou criadas regras, normas, leis e instituições. Os problemas ou frustrações que não são exprimidos contribuem para a manutenção do *status quo*.

FONTE: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan027072.pdf>>. Acesso em 29 de outubro de 2018.



Cada pessoa desenvolve uma maneira de lidar com o conflito, algumas reagem de forma agressiva, outras se retraem. Algumas estão dispostas a colaborar com a resolução do conflito, outras nem tanto. Uma coisa é certa, o modo de enxergar o conflito é o que irá determinar se ele será positivo ou negativo.

Agora vejamos quais são os efeitos negativos do conflito, de acordo com Fiorelli, Fiorelli e Olivé (2008):

- **Frustração:** membros do grupo desenvolvem sentimento de frustração, hostilidade e tensão, o que prejudica o desempenho.
- **Perda de energia:** muita energia é perdida no conflito e deixa de ser utilizada em trabalhos produtivos.

Neste aspecto, observamos que muitos líderes e gestores adotam a tática do avestruz, que consiste em negligenciar o conflito, fingem que não estão vendo, para que assim não tenham que se comprometer com a solução, ou por achar que o conflito se resolverá sozinho. Esta é uma postura que não deve ser adotada, pois pode gerar ainda mais conflitos.

FIGURA 2 - TÁTICA DO AVESTRUZ



FONTE: <<https://claudianegreiros.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Avestruz-conflito-300x224.jpg>>. Acesso em: 12 dez. 2018.



E você, já usou a tática do avestruz, ou já percebeu alguém utilizando essa técnica para fugir do conflito? Como você costuma reagir em situações de conflito?

5 O CONFLITO NOS DIFERENTES CONTEXTOS

O conflito pode ocorrer em diferentes contextos, contudo não se limita apenas ao local onde emergiu, mas transpassa esse limite. Você provavelmente já percebeu que os conflitos gerados no trabalho quase sempre afetam a relação familiar e o contrário também é verdadeiro.

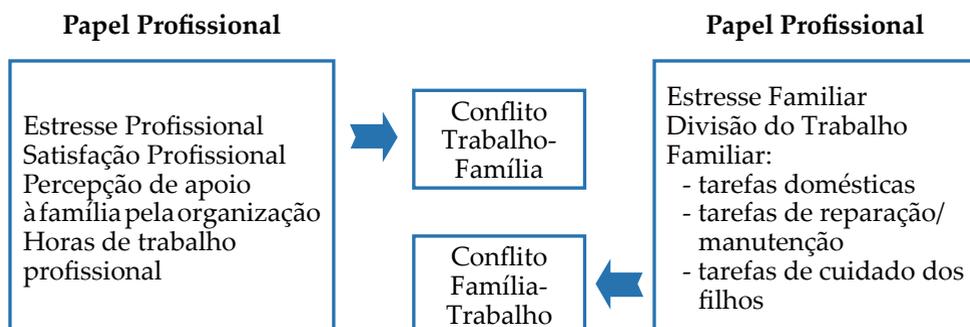
Isso ocorre porque as pressões para o desempenho, como as “pressões psicológicas e os problemas interpessoais, levam à irritabilidade, fadiga ou apatia, o que afeta, necessariamente, o desempenho do indivíduo onde quer que ele esteja” (MATIAS; ANDRADE; FONTAINE, 2011, p. 11).

Todos nós possuímos uma “quantidade limitada de recursos psicológicos e fisiológicos em termos de tempo, atenção e energia, o que torna difícil fazer face às diferentes exigências de cada papel, podendo surgir o conflito entre papéis” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985 *apud* MATIAS; ANDRADE; FONTAINE, 2011, p. 11).

O conflito entre o papel profissional e o papel familiar ocorre quando a participação ou as emoções associadas à atividade profissional têm um efeito negativo no exercício do papel familiar.

Conforme apontam Greenhaus e Beutell (1985, p. 77), o conflito trabalho-família é “uma fonte de conflito interpapel, no qual as pressões de papel dos domínios de trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspecto. Ou seja, a participação no papel do trabalho (família) é dificultada pela participação no papel da família (trabalho)”.

FIGURA 3 - ANTECEDENTES FAMILIARES E PROFISSIONAIS DO CONFLITO



FONTE: Matias, Andrade e Fontaine (2011)

Este tópico é importante, pois, para realizar a gestão do conflito, o líder ou gestor deve considerar o histórico desse conflito, ou seja, qual o fator que está movendo o conflito. Em muitos casos, o profissional pode estar passando por momentos difíceis na família, o que acaba impactando no seu trabalho dentro da organização.

6 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS CONFLITOS

Sintetizando o que já foi apresentado nos tópicos anteriores, os aspectos do conflito podem ser positivos e negativos. Os aspectos negativos de um conflito são caracterizados por desestímulo ao trabalho, desavenças que levam à ruptura de relacionamentos interpessoais, afetam o desenvolvimento de uma equipe e atrapalham o rendimento individual.

Os aspectos positivos vão desde a criação de forças positivas e novas ideias, considerando que até um determinado nível o conflito faz bem para a saúde organizacional e produz ganhos que compensam os atritos.

No que diz respeito aos efeitos causados na organização e aos indivíduos, o conflito pode ser funcional, quando engloba atitudes positivas por parte dos envolvidos, o que acarreta resultados satisfatórios e o atendimento de seus interesses ou os da organização. Ou pode ser disfuncional, quando engloba atitudes negativas, o que acarreta sentimentos desagradáveis, redução da comunicação e do espírito de equipe e prejuízos à organização, além de propiciar um ambiente adequado ao surgimento de novos conflitos, tornando necessária a intervenção do líder ou gestor (DUBRIN, 2006; QUINN *et al.*, 2003).

QUADRO 1 - EFEITOS DO CONFLITO

EFEITOS DO CONFLITO	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Estimula o interesse e a curiosidade	Estresse
Aumenta a coesão do grupo	Hostilidade
A atenção é despertada para o problema	Perde de energia
Impede que surjam conflitos mais graves	Distorção

FONTE: A autora (2018)

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- O conflito é um fenômeno social multidimensional, que é parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social.
- Os conflitos geralmente emergem por três fatores: Diferenciação; Recursos Compartilhados e Limitados e Interdependência de atividades.
- O conflito pode ter efeitos positivos ou negativos, a maneira como lidamos com ele é que determinará se o aprendizado será construtivo ou destrutivo.
- O conflito pode ser funcional, quando engloba atitudes positivas, ou pode ser disfuncional, quando engloba atitudes negativas.



1 É impossível viver sem conflitos, vivemos em sociedade, e nas mais diversas relações que estabelecemos, seja na família ou no trabalho, em algum momento vamos ter que lidar com o conflito. Sabemos que conhecer os fatores que antecedem o conflito é um passo importante para descobrir a causa e assim ser mais assertivo na resolução do mesmo. Sobre os fatores que antecedem o conflito, associe os itens utilizando o código a seguir:

- I- Diferenciação.
- II- Recursos compartilhados e limitados.
- III- Interdependência de atividades.

- () A quantidade de recursos que circula em uma organização é fixa, limitada e deve ser compartilhada entre os diversos grupos. A percepção da necessidade e da forma como deverão ser distribuídos e alocados esses recursos pode gerar diversos conflitos.
- () Cada grupo se especializa mais na busca de eficiência. Esse processo acaba diferenciando os grupos dentro da organização, que passam a ter objetivos e interesses diferentes.
- () Ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa, a menos que o outro grupo realize a sua.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () I- II- III.
- b) () II- I- III.
- c) () I- II- III.
- d) () II- III- I.

2 Sobre os aspectos positivos e negativos do conflito, preencha o quadro a seguir:

Fatores construtivos	Fatores destrutivos

3 O termo “conflito” significa enfrentamento, falta de entendimento, pressupõe as diferenças de percepções a respeito de um mesmo tema. Nos mais diferentes contextos, existem várias razões para que haja o conflito, este advém de causas reais ou emocionais. Sobre o conflito, classifique V para as opções verdadeiras e F para as falsas.

- () O conflito é um fenômeno inerente às interações humanas e, portanto, inevitável nos contextos familiar e organizacional.
- () Vários são os impactos causados pelos conflitos, por isso estes são sempre considerados destrutivos.
- () O conflito pode sempre ser evitado, uma vez que o indivíduo se nega a participar abrindo mão de seus ideais.
- () Diferenças individuais e culturais, mudanças, escassez de recursos, são fatores que conduzem ao conflito.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V- F- V- V.
- b) () F- F- F- F.
- c) () V- F- F- V.
- d) () V- V- F- V.



DIMENSÕES DO CONFLITO

1 INTRODUÇÃO

Olá acadêmico, neste tópico vamos aprender sobre as dimensões, abordagens, classificação e estágio dos conflitos. Desfrute deste momento, porque será apresentado a você um conteúdo que complementa as orientações acerca do conflito.

Sabemos que é impossível ensinar alguém que não deseja aprender, por isso, contamos com seu comprometimento neste processo de ensino e aprendizagem.

Além dos conteúdos expostos neste Livro Didático e na sala de aula, você pode buscar mais informações na biblioteca virtual da Uniasselvi presente em seu ambiente virtual, assim você irá ampliar ainda mais o seu conhecimento sobre o assunto.

2 ABORDAGENS DOS CONFLITOS

Vamos discutir neste tópico as abordagens tradicional e moderna mediante a visão que cada uma destina ao conflito, considerando uma análise histórica frente às correntes de estudo existentes, a começar pela abordagem tradicional.

A abordagem tradicional provém das teorias de gestão clássica que prevalecia nas décadas de 30 e 40 tendo como precursores Taylor, Fayol e Weber, que procuravam reduzir o conflito por meio da mudança do sistema técnico da organização. Segundo esta perspectiva, em qualquer organização bem organizada e bem dirigida não haveria conflito, ou pelo menos haveria o mínimo possível, buscava-se assim reduzir o conflito com a implantação de “regras específicas, procedimentos – muitas vezes escritos –, por meio da elaboração de hierarquias e cadeias de comando bem claras e definidas” (MCINTYRE, 2007, p. 296).

Segundo Robbins (2002, p. 326), na abordagem tradicional há uma negação do conflito, pois ele é visto como algo ruim que devia ser evitado. “O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos líderes em atender às necessidades e às aspirações de suas equipes”.

A abordagem tradicional buscava a eficácia organizacional por meio dos estudos de tempos e movimentos com foco na eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho. Esta escola de pensamento sofreu inúmeras críticas por parte de outros autores, pois negligenciou o fator humano, visando apenas o rendimento operacional. Entretanto, observa-se que esta visão prevalece até os dias de hoje em muitas organizações, conforme explica McIntyre (2007, p. 296):

Muitas vezes, as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controle” sobre os seus empregados, sendo indicador de que a organização não está funcionando bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipe revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem admitir a existência de conflito, sendo este visto como uma situação negativa.

Mais tarde, a partir da segunda metade do século XX, emerge a abordagem moderna. O conflito passa a ser aceito nas organizações porque é algo natural e inevitável, consequência das interações humanas.

Esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

Como podemos observar, há diferenças significativas no que diz respeito ao lugar que o conflito ocupa nestas duas abordagens, como evidencia-se no quadro a seguir.

QUADRO 2 - ABORDAGENS DO CONFLITO

Abordagem tradicional	Abordagem Moderna
<p>O conflito é um mal a ser evitado. A inexistência de conflito – Sinal de competência. A técnica era saber evitar o conflito de forma sistemática porque não eram tolerados. Se, ocasionalmente surgissem, eram regulados e eliminados com base na autoridade e no poder.</p>	<p>Maior exploração de sentimentos. De valores. Atitudes e ponto de vista. Procura de melhores decisões.</p>

FONTE: Adaptado de Robbins (2001)

Podemos concluir esta seção enfatizando o que diz Etzioni (1978, p. 281 *apud* MOREIRA; GUIMARÃES, 2014, p. 1): “O conflito constitui um processo social fundamental”, trata-se de um processo de oposição à estagnação que visa extrair da controvérsia a construtividade.



Percebemos que temos muito a aprender com os conflitos, percepções diferentes sobre um mesmo tema podem nos levar a um melhor entendimento do assunto. Você já enfrentou um conflito que o fez mudar de opinião?

3 TIPOS DE CONFLITOS

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais.

Conflito pessoal: é como a pessoa lida consigo mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e o que se faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse.

Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças, no entanto, é de origem interpessoal, sendo mais difíceis de se lidar. O conflito interpessoal surge no processo de interação comunicativa do indivíduo com o meio social, envolve: diferenças individuais, limitações dos recursos e diferenças de papéis.

Keneth Boulding (*apud* Folberg e Taylor, 1984) descreve o conflito interpessoal como “uma situação de concorrência, onde as pessoas estão conscientes da incompatibilidade de futuras posições potenciais, e na qual cada uma delas deseja ocupar uma posição incompatível com os desejos da outra”. Refere-se a uma disputa pelo que é indisponível para todos. Vezzulla (1998) conceitua o conflito interpessoal como sendo duas individualidades confundidas pelas próprias limitações intrapsíquicas, que se enfrentam por posições incompatíveis, determinadas pelo desejo de poder mais que o outro, estruturadas numa posição defensiva, cheia de preconceitos, que confunde mais do que esclarece os próprios interesses” (ALDENUCCI, 2001, p. 25).

Ainda dentro dos conflitos interpessoais podem existir o intragrupal (divergência numa mesma área, setor etc.) e o intergrupalo (divergência entre áreas, setores diferentes). “O conflito intergrupalo representa divergências ou discordâncias entre grupos quanto à autoridade, metas, territórios ou recursos e, em certos sentidos, são inevitáveis nas organizações” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 34).

Para Chiavenato (2004), existem vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

O conflito intrapessoal ocorre no interior do indivíduo quando este tem necessidade de dar uma só resposta entre duas, que se excluem mutuamente. Corre-se o risco de ficar imobilizado entre as duas respostas, dada a dificuldade da escolha.

Atração – Atração
Repulsão – Repulsão
Atração – Repulsão

- Conflito **atração – atração**: Acontece quando se está diante de duas situações atraentes, em que temos que fazer uma escolha, tendo que rejeitar uma delas, já que não podem ser realizadas simultaneamente.
- Conflito **repulsão – repulsão**: Ocorre quando se está perante duas alternativas desagradáveis, e se tem dificuldade de rejeitar as duas, simultaneamente. Não optar implica, automaticamente, que qualquer das situações se imponha. Este tipo de conflito é mais complexo e dificulta a sua resolução, tendo em conta o conflito anterior. Exemplo: indivíduo condenado à morte e pode escolher entre o fuzilamento ou a cadeira elétrica.
- Conflito **atração – repulsão**: Ocorre quando a pessoa tem de decidir entre dois alvos, qualquer deles com aspectos positivos e negativos. São situações difíceis, em que se tem de levar em consideração vários fatores, tais como: o valor e atração pelo objetivo, a sua proximidade, as vantagens e as desvantagens. Exemplo: desejo de comer e desejo de emagrecer.

Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

A literatura aponta ainda que há três tipos de conflito que envolvem tarefas, relacionamento e processo:

- **Conflito de tarefa**: discordância com relação ao conteúdo e objetivos de trabalho.
- **Conflito de Relacionamento**: incompatibilidade nas relações interpessoais.
- **Conflito de Processo**: divergência sobre como o trabalho deve ser organizado.

O nível de gravidade de um conflito pode ser denominado, segundo Chiavenato (1999), de quatro formas:

- **Conflito latente**: Ocorre quando o conflito é subjacente, não declarado, e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência.

- **Conflito percebido:** É claramente percebido. Os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja manifestações abertas do mesmo. De acordo com Robbins, (2005, p. 326): “O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe.”
- **Conflito sentido:** Já atinge ambas as partes, há emoção e forma consciente.
- **Conflito manifesto:** neste patamar o conflito já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Nascimento e Sayed (2002) argumentam que o conflito latente depende de determinados interesses, e os envolvidos ainda não se conscientizaram deles. Já no conflito percebido, seus elementos têm consciência da existência do conflito, contudo, ainda não expressaram nenhuma reação. O conflito sentido é tratado de forma consciente pelos seus participantes. Já no conflito manifesto, além da ciência de ambas as partes, pessoas externas ao conflito começam a detectá-lo, podendo interferir na dinâmica da organização.

4 CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS

Para Moore (1998, p. 62), os conflitos podem ser classificados em estruturais, de valor, de relacionamento de interesse e quanto aos dados.

QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS

Conflito	Causa
Estruturais	Padrões destrutivos de comportamento ou interação; controle, posse ou distribuição desigual de recursos; poder e autoridade desiguais; fatores geográficos, físicos ou ambientais que impeçam a cooperação; pressões de tempo.
De valor	Crítérios diferentes para avaliar ideias ou comportamentos; objetivos exclusivos intrinsecamente valiosos; modos de vida, ideologia ou religião diferente.
De relacionamento	Emoções fortes; percepções equivocadas ou estereótipos; comunicação inadequada ou deficiente; comportamento negativo – repetitivo.
De interesse	Competição percebida ou real sobre interesses fundamentais (conteúdo); interesses quanto a procedimentos; interesses psicológicos.
Quanto aos dados	Falta de informação; informação errada; pontos de vista diferentes sobre o que é importante; interpretações diferentes dos dados; procedimentos de avaliação diferentes.

FONTE: Chrispino (2007, p. 18)

Os conflitos podem ser classificados em funcionais, disfuncionais, de tarefa, de relacionamento e de processo (ROBBINS, 2010 *apud* COSTA, 2015). Conforme evidencia-se no quadro a seguir.

QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS

Conflito	Classificação
Funcionais	Contribuem para o melhor desempenho do grupo. Entende-se que estes conflitos impulsionam a busca por melhorar as tarefas e o comportamento, levando os indivíduos à mudança.
Disfuncionais	Tendem a dificultar o desempenho do grupo. Nesse caso é fundamental identificar os motivos que levaram ao processo de divergência.
De tarefa	Surgem em relação aos desacordos relacionados aos objetivos de trabalho.
De relacionamento	Dizem respeito à convivência entre os indivíduos.
De processo	Relacionado às divergências sobre a forma como as atividades devem acontecer.

FONTE: Costa (2015, p.15)

Na concepção de Robbins (2010 *apud* COSTA, 2015, p. 16):

Nos conflitos funcionais, os envolvidos devem respeitar as opiniões dos oponentes. Os conflitos disfuncionais são motivados pelas pessoas com ambição competitiva, quando manipulam situações favoráveis a elas próprias. Os conflitos de tarefa demonstram efeitos positivos no desempenho, por estimular a discussão de ideias que ajudam o grupo a produzir melhores resultados. Em relação aos conflitos de relacionamento, são quase sempre disfuncionais, pois o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes a esse tipo de embate aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua, impedindo a realização de tarefas organizacionais. Os conflitos de processo abordam os aspectos associados aos processos inerentes às atividades organizacionais.

5 NÍVEIS DE CONFLITOS

O conflito pode atingir diferentes níveis, Nascimento e El Sayed (2002, p. 49) apresentam nove estágios que o conflito pode atingir:

- **Nível 1 - Discussão:** é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberto e objetivo;
- **Nível 2 - Debate:** neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;
- **Nível 3 - Façanhas:** as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;

- **Nível 4 - Imagens fixas:** são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;
- **Nível 5 - Loss of face (ficar com a cara no chão.):** trata-se da postura de *continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim*, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- **Nível 6 - Estratégias:** neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito.
- **Nível 7 - Falta de humanidade:** no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;
- **Nível 8 - Ataque de nervos:** nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
- **Nível 9 - Ataques generalizados:** neste nível chega-se às vias de fato e não há uma alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, pg. 50):

Dependendo da importância que se dá ao conflito, ignorando-o ou reprimindo-o, ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

6 ESTÁGIOS DO CONFLITO

De acordo com Robbins (2001), os conflitos ocorrem em cinco estágios, conforme figura a seguir:

FIGURA 4 - ESTÁGIOS DO CONFLITO

Estágios do processo do Conflito				
Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV	Estágio V
Oposição potencial ou incompatibilidade	Cognição e personalização	Intenções	Comportamento	Consequências
Condições antecedentes	Conflito percebido	Intenções para a administração do conflito	Conflito aberto	Melhora no desempenho do grupo
- Comunicação	Conflito sentido	- Competição	Comportamento das partes	Piora no desempenho do grupo
- Estrutura		- Colaboração	Reação dos outros	
- Variáveis pessoais		- Compromisso		
		- Não-enfrentamento		
		- Acomodação		

FONTE: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_conflitos#/media/File:OPOC.JPG>.

Acesso em: 18 fev. 2019.



Estágio 1

Oposição potencial ou incompatibilidade: A comunicação pode ser fonte de compreensão errônea, causadora de discussões e desentendimentos. Pode ser ocasionada por diferentes treinamentos, percepções seletivas ou até mesmo pela falta de informações sobre seus pares. Isso interfere diretamente na estrutura, uma vez que atribuições podem ser causadoras de problemas de comunicação, sendo assim, grande causadora de conflitos internos, principalmente no que tange a atribuições. Além disso, também existem as variáveis pessoais, onde a própria empatia gera discórdia e pré-julgamentos. Cada indivíduo possui uma personalidade diferente e este já é motivo suficiente para geração de um conflito:

- **Comunicação:** As diferentes formas de expressar a mesma informação fazem diferença no processo de comunicação. O canal de comunicação utilizado é de extrema importância, mas que não evita ruídos nas comunicações. O ruído no canal de comunicação é obstáculo para uma boa comunicação e potencial fator de conflito. Evidências comprovam que o excesso ou a falta de comunicação aumentam os problemas relacionados a conflitos. O canal escolhido para a comunicação pode estimular a oposição e os conflitos. O processo utilizado para filtrar a informação quando passada por várias pessoas causa ruído na comunicação, pois cada pessoa envia, juntamente com a informação, sua percepção pessoal.
- **Estrutura:** Conflitos de natureza estrutural incluem variáveis como tamanho, grau de especialização nas tarefas delegadas aos membros do grupo, clareza de jurisdição, sistema de recompensa e o grau de dependência entre os grupos. Quanto maior o tamanho do grupo e sua especialidade em suas atividades, maior a probabilidade de conflitos. Grupos dentro de uma organização tendem a ter metas diferentes e competentes aos seus respectivos departamentos. Isso causa conflito, pois à equipe de vendas é determinada a maior quantidade de vendas possíveis para alcançar a meta. Em contrapartida, ao departamento de crédito e cobrança lhe são cabíveis relações que garantam à empresa relações saudáveis, evitando clientes que têm histórico de mal pagadores.
- **Variáveis pessoais:** Às vezes, conhecendo ou não uma pessoa, infelizmente temos uma incompatibilidade de personalidade, ou seja, você não gosta da pessoa sem qualquer razão aparente. Isto é uma fonte potencial de conflito, pois qualquer que seja a mensagem, a mesma será entendida como conflitante. Esta ação se dá devido a variáveis pessoais, como os valores de cada pessoa e as características de personalidade e individualidade de cada pessoa.

Estágio 2

Cognição e personalização: Sentimento. Esta é a palavra que define este estágio. O conflito entre duas partes não interfere no sentimento que uma sente pela outra. A maneira como o conflito é definido vai acabar determinando as consequências que ele pode acarretar. Os sentimentos positivos fazem com que se tenha uma visão mais ampla da situação, criando assim uma solução mais inovadora e precisa para os conflitos.

Estágio 3

Intenções: Por definição, intenção é aquilo que se pretende fazer, realizar por um propósito. A intenção trafega tenuemente entre o comportamento e as emoções, e através de sua interferência o ser humano é capaz de perceber como um outro poderá agir. Pode ser confundida e nem sempre trazer bons resultados. É dividida primariamente em duas intenções, as primárias, onde há **cooperação** (onde uma das partes tenta satisfazer a outra) e a **afirmação** (onde uma das partes tenta satisfazer sua própria vontade). Na administração dos conflitos são utilizadas basicamente cinco subdivisões de intenções.

- Competir (intenção afirmativa): é a busca da satisfação própria, onde há necessidade de obtenção de suas metas em detrimento dos objetivos dos outros.
- Colaborar (intenções afirmativa e cooperativa): é a busca do resultado mútuo. Quando ambas as partes trabalham por um mesmo ideal, colaborando umas com as outras.
- Evitar (intenções não afirmativa e não cooperativa): evitar o contato com a pessoa que lhe causará o conflito é a melhor solução.
- Acomodar-se (intenções não afirmativa e cooperativa): para evitar o conflito uma das partes é capaz de se sacrificar, mantendo os interesses da outra em primeiro lugar.
- Conceder (entre as duas dimensões): nesta intenção não há vencedores ou vencidos. Ambos abrem mão de algo, havendo assim um compartilhamento. A satisfação de ambas as partes, no geral, é parcial.

Estágio 4

Comportamento: É um dos principais pontos no Processo do Conflito, pois é ele quem determina o quão intenso é o conflito entre as pessoas, podendo ser disfuncional ou funcional, ou seja, um patamar mais alto ou mais baixo de discussões em grupo ou entre duas pessoas.

É ele quem determina o grau de interação e ação entre as partes numa discussão ou questionamentos, e é o que determina o início de uma guerra, por exemplo. Quanto maior o grau *Continuum*, mais intenso é o grau de conflito, da mesma forma que, quanto mais baixo, ocorre a inexistência de conflitos que poderão ser guiados pela Administração de conflitos.

Estágio 5

Consequências: As consequências de um conflito podem ser positivas, voltadas para o crescimento e amadurecimento de um grupo, mas ao mesmo tempo poderão afetar prejudicialmente um grupo. Um termômetro para medir o grau de complexidade do conflito em um grupo, como citado, pode ser funcional ou disfuncional.

- **Consequências funcionais:** Contribui de forma positiva para o crescimento do grupo, voltado para as atividades ou processos e nunca para um indivíduo ou relacionamento. Atualmente, torna-se importante no desenvolvimento de uma empresa e está presente nas diversidades propostas nas contratações da companhia. Personalidades diferentes com os mesmos objetivos em comum: o crescimento da empresa, melhoria dos processos e desenvolvimento das equipes. No passado, funcionários e diretores tendiam a ser ouvintes e executores de tarefas, o termo utilizado no resumo, os típicos "burrinhos de presépios" que apenas defendiam ideias prontas e decisões já formadas. Atualmente, no mundo globalizado em que vivemos, pessoas mais determinadas a se destacar em diversos pontos para desenvolvimento e trajetória em uma empresa são mais participativas, provocando nos demais colegas, áreas e procedimentos, uma necessidade de melhoria e revolução constante. A consequência funcional faz com que o grupo cresça e amadureça, trazendo resultados eficazes e otimizações de processos para as empresas. Tendem a ser mais abertos, expressivos e inovadores, carregando também ideias inovadoras que provocam a curiosidade e puxam a fila de outros participantes.
- **Consequências disfuncionais:** Não traz benefícios para o grupo, não visa o bem comum da companhia ou grupo, sendo autodestrutivas, visando a chamada "feira de vaidades" onde o egocentrismo fala mais alto. Não é produtivo e o único beneficiado é o próprio ego particular.

FONTE: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_conflitos>. Acesso em: 12 dez. 2018.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- Há duas abordagens sobre o conflito: a abordagem tradicional e a abordagem moderna.
- Na abordagem tradicional há uma negação do conflito, já a abordagem moderna propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo.
- Os conflitos possuem diferentes tipos e podem atingir diferentes níveis de gravidade: Latente, percebido, sentido e manifesto.
- Os tipos de conflito são: pessoais, interpessoais e organizacionais.
- Os conflitos podem ser classificados em: estruturais, de valor, de relacionamento de interesse e quanto aos dados.
- Os cinco estágios do conflito são: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências.



1 Dentre os tipos de conflitos há o conflito latente, o percebido, o sentido e o conflito manifesto. É fundamental conhecê-los, pois a identificação deles pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-los. Com relação ao conflito latente, assinale a opção CORRETA.

- a) () Os elementos envolvidos percebem racionalmente a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas de que ele exista.
- b) () É aquele que já atinge as partes em que há emoção e forma consciente.
- c) () Trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.
- d) () Não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência.

2 O nível de gravidade de um conflito pode ser denominado, segundo Chiavenato (1999), de quatro formas: Latente, Percebido, Sentido e Manifesto. Sobre isso, associe os itens, utilizando o código a seguir:

- I- Latente.
- II- Percebido.
- III- Sentido.
- IV- Manifesto.

- () Os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja manifestações abertas do mesmo.
- () Já atinge ambas as partes, há emoção e forma consciente.
- () neste patamar o conflito já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.
- () Ocorre quando o conflito é subjacente, não declarado, e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () IV- I- II- III.
- b) () I- II- IV- III.
- c) () II- III- IV- I.
- d) () III- IV- I- II.

3 Considerando que o conflito pode ser dividido em: conflito de relacionamento, de processo e de tarefa, assinale a alternativa referente ao conflito de processo.

- a) () Envolve situações complexas, movidas pelo relacionamento entre duas pessoas ou mais.
- b) () Relaciona-se ao fato de como o trabalho é executado.
- c) () Está relacionado ao conteúdo e às metas do trabalho.
- d) () Surge nas relações interpessoais.
- e) () Influencia no desempenho, podendo prejudicar as metas e os objetivos da organização.



GESTÃO DE CONFLITOS

1 INTRODUÇÃO

Olá acadêmico, chegamos a mais uma etapa do nosso Livro Didático, neste tópico vamos aprender sobre gestão de conflitos e a importância da comunicação neste processo.

Vamos refletir sobre as formas de lidar com o conflito e os estilos de gestão de conflitos apresentados pela literatura.

Para que o estudo deste tema se torne ainda mais fácil e prático, procure ter sempre em mente as suas vivências grupais e as relações interpessoais. Estas experiências favorecerão o entendimento dos conceitos acerca da gestão de conflitos. A união do conhecimento teórico e empírico te habilitarão a exercer sua profissão de modo mais efetivo.

2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

FIGURA 5 - CONFLITO



FONTE: <<http://blogespecializacao.fdc.org.br/wp-content/uploads/2017/07/conflito-de-geracoes-como-isso-afeta-a-equipe-e-como-lidar-740x360.jpeg>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

Como vimos, “os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional” (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002, p. 47).

O conflito é assim compreendido como “parte integrante das condições de existência humana, por isso, a expressão gestão de conflitos é mais adequada do que a expressão solução de conflitos, uma vez que se há de conviver com ele” (RAHIM, 2002 *apud* MOREIRA; GUIMARÃES, 2014, p. 4).

Constantemente nos vemos envolvidos em algum tipo de conflito, seja consigo mesmo, seja com os familiares, seja com os colegas de trabalho. O fato é que intrinsecamente acabamos por desenvolver estratégias para administrar ou pelo menos minimizar os conflitos que emergem em nosso cotidiano.

De fato, administrar conflitos tornou-se uma habilidade fundamental a todo líder. Devido à prática, ao conhecimento teórico e empírico desenvolvido ao longo da carreira, alguns conseguem se sobressair nessa tarefa.

Ao analisar, nos anúncios de vagas de emprego, as competências requeridas para os cargos de gestão, observa-se que saber negociar, ter habilidade para lidar com conflitos, competências interpessoais e inteligência emocional quase sempre aparecem no topo da lista de habilidades exigidas.

Com efeito, percebe-se no mercado uma carência de profissionais com este perfil, não obstante, são raras as organizações que desenvolvem programas e treinamentos internos que fomentem essas características em seus colaboradores.



E você, considera que possui as características necessárias para se lidar com os conflitos? A seguir listamos três dicas que poderão auxiliar você a administrar situações conflituosas de modo assertivo:

a) Timing certo

O tempo é muito importante quando se trata da gestão de conflitos. Por isso, ao perceber o conflito, o líder ou gestor não deve esperar muito para intervir, pois aqueles ao seu entorno irão começar a tomar as decisões que o líder hesitou, e isso colocará a reputação do líder em risco.

b) Comunicação clara e assertiva

A comunicação assertiva ocorre quando há disposição para entender o outro, neste aspecto, saber ouvir é fundamental. Isso envolve a escolha do local e momento adequado (timing certo).

c) Respeite as Diferenças

Respeito, equidade, agir de modo justo, sem impor a influência, hierarquia ou posição, pois conforme Carvalho e Vieira (2007), as estruturas organizacionais também são fonte de conflito, pois são canais que permitem o exercício da autoridade e do poder. O líder deve considerar os diferentes pontos de vista para entender melhor o conflito. A gestão de conflitos não é uma conta exata. Na verdade, existem áreas cinzentas que aumentam na medida em que o mercado de trabalho se torna mais generalizado culturalmente.

Como vimos, o conflito não é prejudicial, muito pelo contrário, pode ser uma fonte de inovação, o que pode ser prejudicial é a forma como ele será tratado. Por isso é tão importante para o líder aprender estratégias para gerenciar conflitos.

A gestão de conflitos por meio das estratégias corretas irá:

[...] identificar as fontes, tipos, níveis e intenção das partes envolvidas na situação conflitante, com a perspectiva de convertê-la em resultados positivos. Isso significa dizer que não existirá ganhador ou perdedor da questão, mas sim, atores cooperando por uma resolução satisfatória, ou seja, que atenda às expectativas de ambas as partes (MOREIRA; GUIMARÃES, 2014, p. 1).

Moreira e Guimarães (2014, p. 3-4) se apropriaram do modelo formulado por Robbins (2005), que “propõe uma sequência de ações, divididas em cinco estágios para a resolução de conflitos”, observe no quadro a seguir:

QUADRO 5 - PROCESSO DO CONFLITO

Processo de Conflito			
Estágios	Caracterização dos Estágios	Categorias de Formação do conflito	Gestão de Conflitos
Estágio I Oposição Potencial ou Incompatibilidade	Condições antecedentes - Comunicação - Estrutura - Variáveis Pessoais	Fontes do conflito	IDENTIFICAR
Estágio II Cognição e Personalização	- Conflito Percebido - Conflito Sentido	Níveis de conflito	
Estágio III Intenções	Intenções para administração do conflito - Competição - Colaboração - Compromisso - Não enfrentamento - Acomodação	Intenções das partes	COMPREENDER
Estágio IV Comportamento	Conflito aberto - Comportamento das partes - Reação dos outros	Comportamento das partes	INTERPRETAR
Estágio V Consequências	- Melhoria do desempenho do grupo - Piora do desempenho do grupo	Consequências do conflito	UTILIZAR

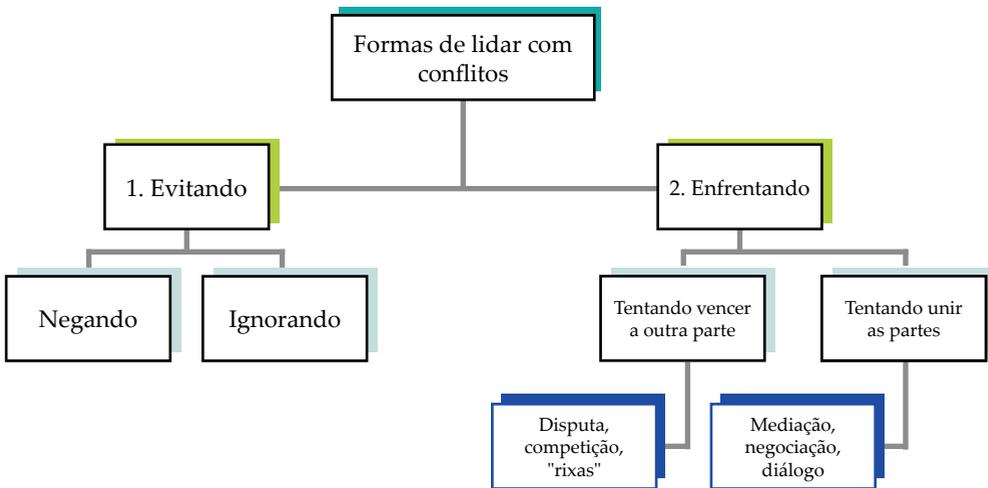
FONTE: Moreira e Guimarães (2014, p. 3-4)

Como podemos perceber no Quadro 5:

[...] no primeiro e segundo estágios: é identificado o conflito avaliando-se a motivação (fontes) e o nível da discordância. No terceiro estágio, compreendem-se as intenções das partes. O quarto estágio trata de interpretar o conflito por meio do comportamento, tanto dos conflitantes, quanto daqueles que estão envolvidos na atmosfera conflitiva, e no quinto estágio a utilização das consequências definirá a funcionalidade ou disfuncionalidade do conflito (MOREIRA; GUIMARÃES, 2014, p. 4).

Além de entender o estágio do conflito, é importante considerar a visão que os envolvidos possuem do conflito. Considerando que há duas formas de lidar com o conflito (evitando ou enfrentando), constatamos que algumas pessoas preferem evitar negando e ignorando a existência do conflito, o que não é a melhor estratégia, e outros optam por enfrentar o conflito tentando vencer ou unir as partes, conforme evidencia-se na figura a seguir:

FIGURA 6 - FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO



FONTE: <https://sites.google.com/site/agestaoeducacional/_/rsrc/1323089658591/artigo/conflitos/29_gerenciandoconflitos.jpg>. Acesso em: 10 dez. 2018.

Quando o conflito não é negligenciado e o indivíduo assume sua existência e opta por enfrentá-lo, tentando unir as partes (ainda que a princípio não seja essa a intenção), a situação vivenciada proporciona um aprendizado que o ajudará a lidar melhor em situações futuras e a se conhecer melhor.

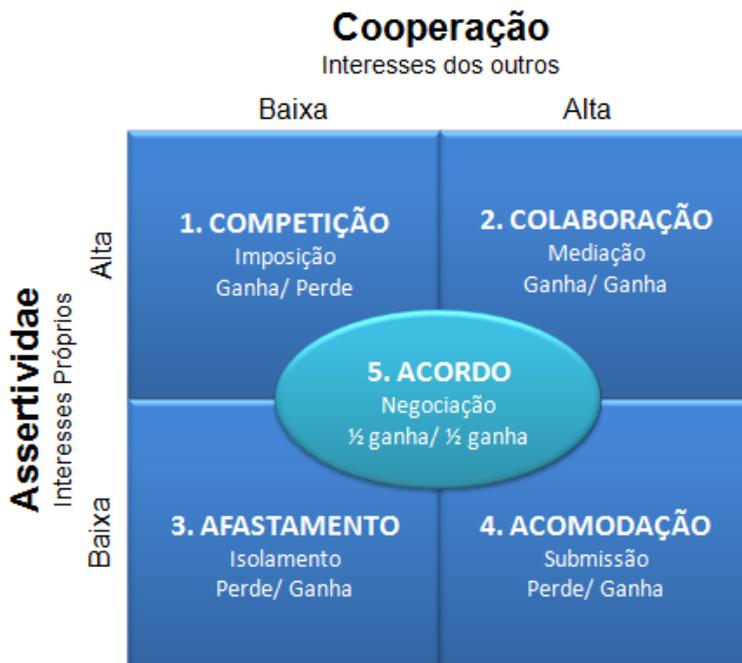
Chiavenato (2008) cita três tipos de abordagens para solução de conflitos, a saber:

- **Abordagem estrutural:** Recursos limitados, escassos e interdependentes, onde são percebidas condições de diferenciação, são fontes que criam conflitos. Agindo sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.

- **Abordagem de processo:** Essa abordagem pode envolver as partes envolvidas no conflito e pessoas de fora ou uma terceira parte, tentando amenizar um conflito de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.
- **Abordagem mista:** envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Na literatura, e outras fontes, existem várias estratégias para solução de conflitos, vamos abordar agora o método proposto por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (1978) que é comumente utilizado. Conforme apresenta-se na figura a seguir, neste método há quatro estilos de administração de conflitos: competição, colaboração, afastamento e acomodação.

FIGURA 7 - ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS



FONTE: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTSMJsl4Sbi20W8WzLnzrPfn7e_pNuAqW8oX2-MGhrf9wrBE4HU-w>. Acesso em: 22 mar. 2019.



Sobre as ações (competição, colaboração, afastamento e acomodação) propostas no modelo de Berg (2012), temos:

a) Competição

É uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo procura atingir os seus próprios interesses em detrimento dos interesses da outra pessoa. É um estilo agressivo e antagônico onde o indivíduo faz uso do poder para vencer. A competição pode significar "proteger seus direitos", defender uma posição na qual acredita, ou simplesmente querer ganhar.

Mesmo sendo um estilo coercitivo, há ocasiões em que o uso da competição é justificável e pode ter resultados positivos. Eis alguns exemplos:

- Quando ações rápidas e decisivas são vitais, por exemplo, numa emergência, e não há tempo para troca de opiniões.
- Quando estão em jogo princípios importantes.
- Quando você está num beco sem saída, numa situação de "ou ele ou eu".
- Quando nem o diálogo nem o tempo ajudaram a resolver o conflito que tende a se deteriorar cada vez mais.

b) Acomodação

É uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o oposto de competir. Ao se acomodar, a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses da outra parte. A acomodação é identificada por um comportamento generoso, altruísta, dócil à vontade da outra pessoa ou, então, abrindo mão de seu ponto de vista em favor do outro.

A acomodação, quando aplicada no momento adequado, pode trazer bons resultados. Eis alguns exemplos:

- Quando é especialmente importante preservar a harmonia e evitar uma quebra no relacionamento.
- Para demonstrar generosidade de sua parte.
- Quando a questão é muito mais importante para o outro e você tem pouco a perder, e é útil para manter um relacionamento colaborativo.
- Quando você está batido, e a competição só irá prejudicar seus interesses.

c) Afastamento

É uma atitude inassertiva e não cooperativa. Ao afastar-se, a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses, tampouco ela coopera com a outra pessoa. O indivíduo coloca-se diplomaticamente à margem do conflito, às vezes adiando o assunto para um momento mais adequado, ou então simplesmente recuando diante de uma situação de ameaça (física, emocional ou intelectual).

Eis algumas ocasiões em que o estilo afastamento pode ser adotado:

- Quando o custo de um confronto é maior do que o benefício que o resultado possa trazer.
- Se ambas as partes considerarem a questão pouco significativa.
- Quando as duas partes precisarem reduzir as tensões e esfriar a cabeça.
- Para resguardar sua neutralidade ou reputação.
Quando há uma real possibilidade de o problema sumir sozinho.

d) Acordo

É uma posição intermediária entre assertividade e cooperação. O indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. Ele abre mão de alguma coisa, desde que em contrapartida receba algo em troca que seja de seu interesse. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio-termo. É uma espécie de "toma-lá-dá-cá".

Eis alguns casos em que o estilo acordo pode trazer bons resultados:

- Quando todos têm a perder se não chegarem a um entendimento.
- Quando os dois lados têm a mesma força.
- Quando você quer chegar a um acordo temporário para situações complexas.
- Quando, mesmo que os prejuízos sejam inevitáveis, as perdas puderem ser reduzidas para os dois lados.

e) Colaboração

É uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa. Ao colaborar, o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente aos interesses das duas partes. Significa aprofundar o assunto para identificar as necessidades e interesses dos dois lados e encontrar uma solução satisfatória para todos os envolvidos. Ao colaborar, o indivíduo procura aprender com os desacordos, olhando o ponto de vista do outro, bem como resolver situações que de outra forma poderiam descambar para competição por recursos, ou ainda tentar encontrar soluções criativas para problemas de relacionamento interpessoal.

Alguns exemplos do uso apropriado do estilo colaboração:

- Quando você precisa encontrar uma solução integrada e as necessidades e interesses de ambas as partes são por demais importantes para serem ignoradas.
- Quando existe um ambiente de mútua confiança.
- Quando você quer o comprometimento dos outros através de uma decisão consensual.
- Quando ambas as partes ganham mais juntas do que isoladamente.
Quando as competências e habilidades dos participantes se complementam.

FONTE: BERG, E. A. As 5 formas de administrar conflitos In: BERG, E. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/as-5-formas-de-administrar-conflitos/88771/>. Acesso em: 18 fev. 2019.

3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS

A comunicação é a ferramenta fundamental para a gestão de conflitos, de acordo com Neves (2007, pg. 200): “Conseguir comunicar eficazmente é um dos objetivos mais importantes ao nível da gestão”.



A comunicação (do latim *communicatio.onis*, que significa "ação de participar") é um processo que envolve a troca de informações entre dois ou mais interlocutores por meio de signos e regras semióticas mutuamente entendíveis. Trata-se de um processo social primário, que permite criar e interpretar mensagens que provocam uma resposta.

Os passos básicos da comunicação são as motivações ou a intenção de comunicar, a composição da mensagem, a codificação e transmissão das mensagens codificadas, a recepção dos sinais, a decodificação e finalmente a interpretação da mensagem por parte do receptor. O processo da comunicação se define pela tecnologia da comunicação, as características dos emissores e receptores da informação, seus códigos culturais de referência, seus protocolos de comunicação e o alcance do processo.

FONTE: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

Para solucionar conflitos é necessário ter a capacidade de se comunicar, visto que “sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas, além disso, a maioria dos erros, omissões, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada” (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 54).

Corroborando Quinn (2003) ao enfatizar que quando a comunicação organizacional é deficiente, pode haver uma dificuldade dos subordinados em reconhecer os objetivos que devem ser alcançados, o que contribui com a existência de conflitos.

Neste momento, um processo de comunicação é estabelecido por meio deste livro, que é o canal que conduz a mensagem, o autor (emissor) se comunica com você, acadêmico (receptor), por meio da linguagem escrita (código). Talvez você possa estar lendo este livro e há alguns ruídos que tentam atrapalhar a sua concentração, o barulho da tv ligada, alguém que te chama, ou o barulho dos carros na rua.

Como você pode perceber, a comunicação é composta por elementos básicos, a saber: emissor, mensagem, canal, receptor e feedback. Conforme mostra a figura a seguir.

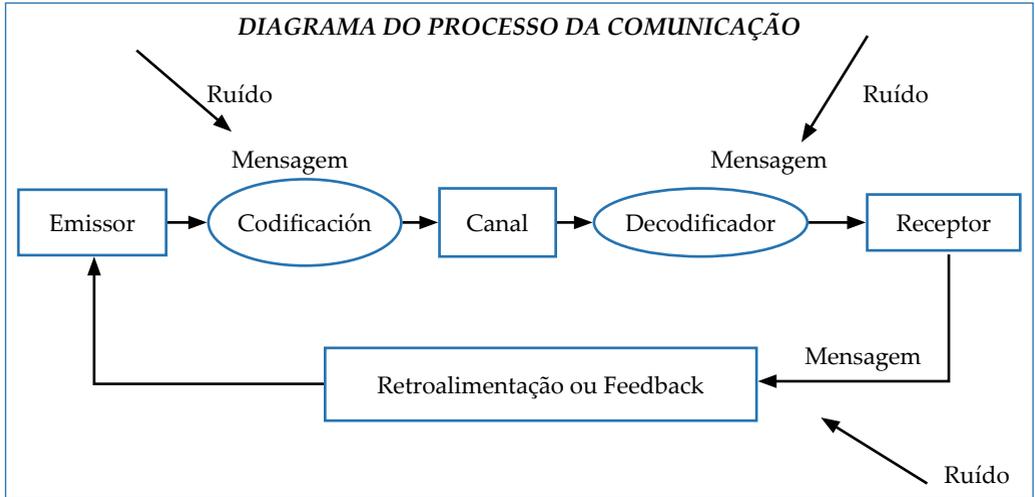
FIGURA 8 – MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



FONTE: <<http://knoow.net/wp-content/uploads/2017/04/Processo-de-Comunicac%C3%A7%C3%A3o-Elementos-Fundamentais-728x312.png>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

Quando não existem barreiras, a comunicação é um processo simples, contudo, à medida que as barreiras aumentam, o processo se torna mais complexo. Observe a figura a seguir:

FIGURA 9 - DIAGRAMA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

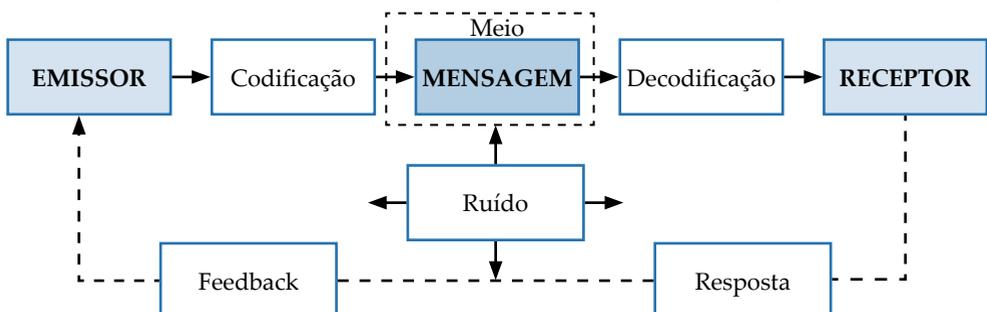


FONTE: <http://www.portalcursos.com/CursoAdministracaodeEmpresas/MaterialBasico/administracionempresas/Lecc27_2.jpg>. Acesso em: 12 dez. 2018.

Imagine você tentando se comunicar com alguém que não fala sua língua, ou com alguém que possui algum tipo de deficiência visual ou auditiva, ou ainda, com alguém que por algum motivo não gosta de você. Este processo tende a se tornar mais difícil, não é mesmo?

O processo de comunicação é composto por entradas e saídas e deve-se considerar o contexto onde a comunicação ocorre, a fim de evitar ruídos. O grau de instrução do emissor e do receptor irá influenciar na codificação e decodificação da mensagem, bem como na escolha do canal, que, como vimos, o canal escolhido para a comunicação pode estimular a oposição e os conflitos. Observe o modelo a seguir proposto por Kotler e Keller (2012).

FIGURA 10 - MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



FONTE: Kotler e Keller (2012, p.516)

Kotler e Keller (2012) são autores de livros na área de marketing, este setor dentro das organizações é responsável por se comunicar com os clientes e consumidores. O marketing se utiliza do modelo de comunicação para estabelecer estratégias a fim de atingir seu público-alvo, neste contexto:

O emissor precisa saber qual o público que se deseja atingir, bem como as reações que se pretende gerar. Deve-se, a partir disto, codificar a mensagem para que o público-alvo a decodifique. Além disso, precisa também transmitir a mensagem por veículos de comunicação que alcancem o público escolhido e assim desenvolver canais de feedback para monitorar suas respostas. Quanto mais o campo de experiência do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz será a comunicação (KOTLER; KELLER, 2012, p. 516).

Como vimos, a linguagem não verbal é apenas um dos códigos utilizados na comunicação, na figura a seguir (Figura 11) observam-se códigos de comunicação como os: sinais, gestos, sons, palavra escrita, palavra falada, cores e desenhos.

FIGURA 11 - COMUNICAÇÃO HUMANA

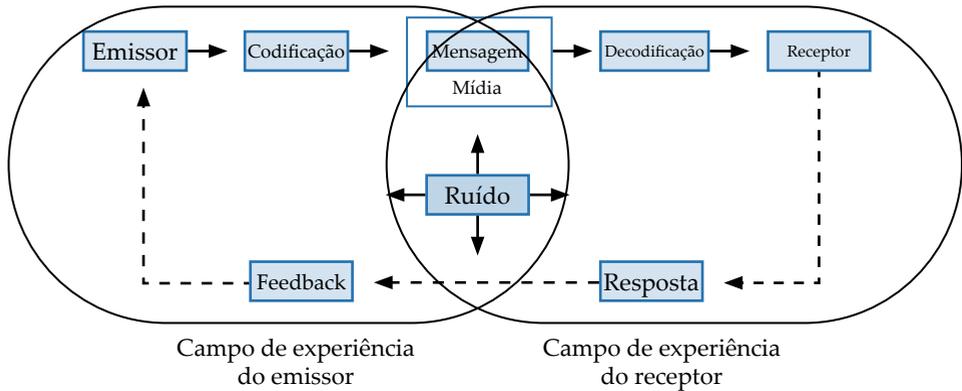


FONTE: <http://3.bp.blogspot.com/-bNUK3bptPgo/UQ6x1ejq0nI/AAAAAAACs8/IfZnrsZPE3w/w1200-h630-p-k-no-nu/422625_262493510491379_1310903274_n.jpg>. Acesso em: 10 nov. 2018.

Além dos elementos citados, a interpretação da mensagem está sujeita ao campo de experiência do emissor e do receptor, e isso pode dificultar ou melhorar a efetividade da comunicação. Esse filtro de percepção trata-se de uma base interna de diferenças de conhecimento fundamentado na história de vida do indivíduo.

Sabemos que cada ser humano carrega consigo uma história um conjunto de crenças, valores, paradigmas baseados na cultura em que foi exposto e nas experiências vivenciadas. Com efeito, a mensagem estará sujeita a este filtro. Observe a figura a seguir

FIGURA 12 - ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



FONTE: <https://3.bp.blogspot.com/-1CnY_vrfsY8/V2m9qQC0edI/AAAAAAAAALHE/g836kyOtg452GeAkvWW8e3OU5TVIdb4QCLcB/s1600/VIS.jpg>. Acesso em: 10 nov. 2018.



O ruído de comunicação e a gestão de conflitos

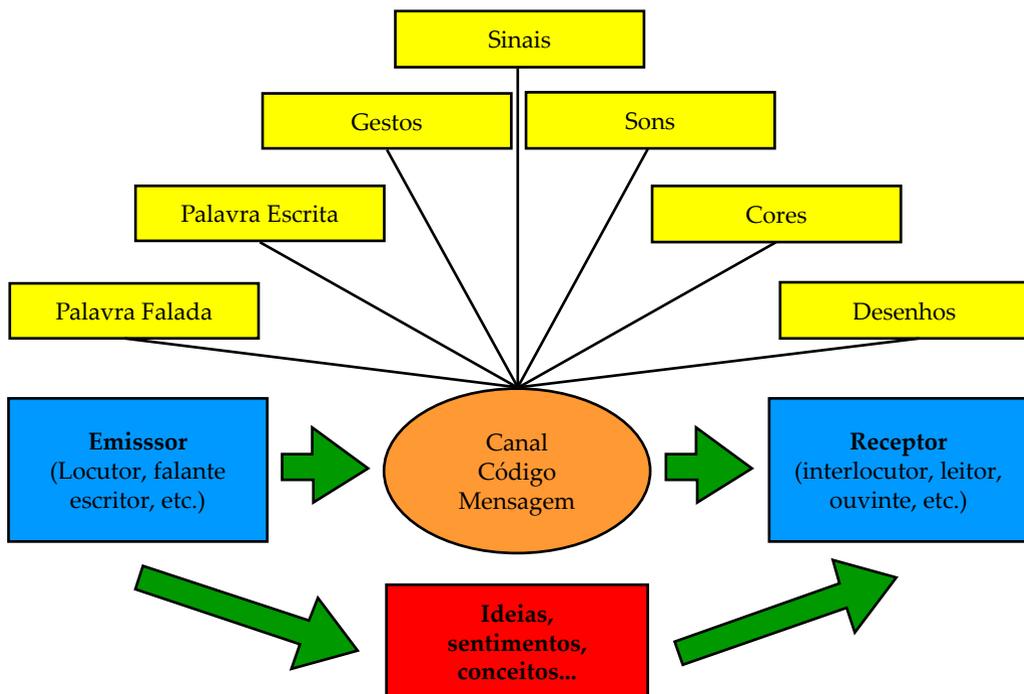
O emissor envia uma mensagem ao receptor por um canal de comunicação, por meio de um código que pode ser a língua falada, escrita, imagens etc. Quando algum desses itens é feito de forma inadequada, nos deparamos com o ruído de comunicação; a mensagem pode ser distorcida e o feedback é negativo. Ruídos na comunicação são um dos principais problemas que desencadeiam conflitos.

Portanto, nem sempre o conflito acontece porque uma mensagem é passada de forma inadequada, muitas vezes, o problema está na decodificação da mensagem pelo receptor, o filtro de percepção.

FONTE: <<https://www.fellipelli.com.br/2017/08/04/o-problema-da-comunicacao-e-gestao-de-conflitos/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

Sem dúvidas, a efetividade da comunicação está condicionada ao campo de experiência do emissor e do receptor, sobretudo, na disposição que estes demonstram em se fazer entendidos. Para tanto, deve-se levar em consideração a capacidade de leitura de ambas as partes da linguagem não verbal expressada elementos essenciais ao processo de comunicação.

FIGURA 13 - ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO



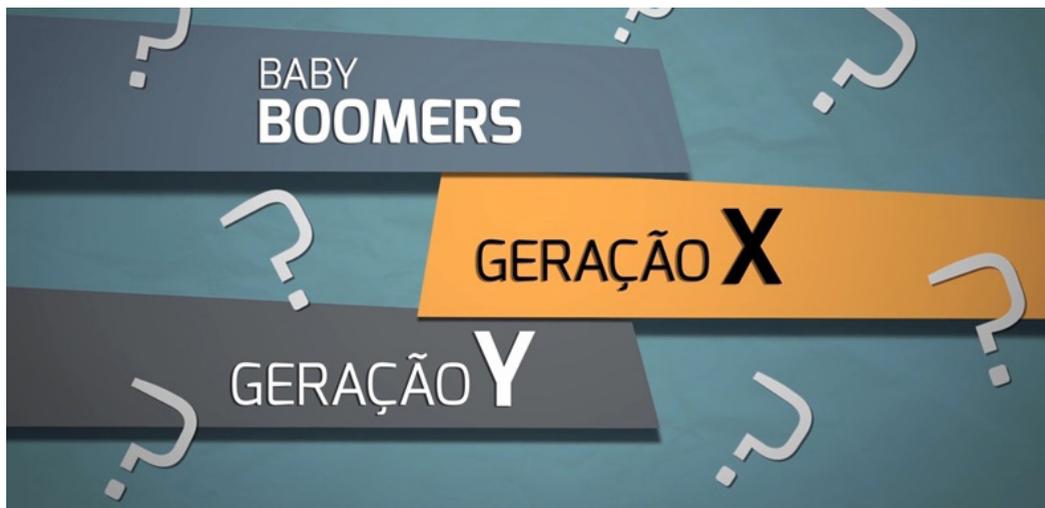
FONTE: <http://3.bp.blogspot.com/-w1MZ6-NF9Q8/U_KjFz1x0KI/AAAAAAAAAFBU/RebYqlmhsik/s1600/elementos%2Bda%2Bcomunica%C3%A7%C3%A3o.gif>. Acesso em: 15 nov. 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR

QUATRO GERAÇÕES TRABALHANDO JUNTAS. UM FINAL FELIZ É POSSÍVEL?

Camila Pati

Quando quatro gerações se encontram o resultado é produtivo ou explosivo?



FONTE: <<http://marcusmarques.com.br/wp-content/uploads/2017/01/conflito-de-geracoes.jpg>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

Enquanto a geração Z, dos jovens que nasceram a partir do fim dos anos 1990, faz sua estreia no mercado de trabalho, os baby boomers — nascidos entre 1946 e 1964 — se encaminham para a aposentadoria. Ligando a base — repleta de novatos — ao topo, lugar ainda bastante ocupado por veteranos, duas letras que nomeiam gerações: X (nascidos entre 1960 e 1980) e Y (nascidos entre 1981 e meados da década de 1990).

Assim, a diversidade etária se faz completa no ambiente corporativo. À parte o perigo das generalizações, há distinções que procedem. Entre as principais, estão aspectos como a dificuldade maior que, em geral, baby boomers podem enfrentar com aparatos tecnológicos, em oposição à extrema facilidade dos profissionais Y e dos Z neste campo, cita Graziela Moreno, CEO da Academia da Estratégia.

Em relação a comportamentos, a estabilidade tão desejada pela geração X também é oposta à impulsividade multidisciplinar dos novatos, que surgem mais individualistas e ligados a seus próprios valores pessoais, em um mundo altamente conectado. Outro exemplo é o estilo de liderança, focado em comando e controle no caso de baby boomers e dos X, e mais horizontalizado para os Y e Z.

Tão diferentes e ainda assim contemporâneas de expedientes. Quando quatro gerações se encontram, o resultado é produtivo ou explosivo? Especialistas consultados por EXAME.com citam aspectos que aumentam as chances de um final feliz na relação entre as quatro gerações:

1 Entender para se adaptar

Conhecer as características gerais de cada geração é essencial para ajustar a atitude. Um olhar mais profundo traz o entendimento da forma como cada grupo tende a pensar e agir. “Um bom líder entende as características das pessoas”, diz Graziela, da Academia da Estratégia.

Saber o que é importante para cada um é fundamental neste processo. Independentemente da geração, motivadores variam muito entre profissionais. Se dinheiro representa sucesso para um, qualidade de vida ou estabilidade podem ser bem mais importantes para outros.

2 Comunicação

Na opinião de Graziela, ajustar canais de comunicação vai evitar problemas. “Para a geração X o e-mail é o principal modelo. Já a **geração Y** não lê mais e-mails e usa outros canais para se comunicar”, diz.

E seus sucessores, da Geração Z, estão aí para provar a efemeridade dos canais de comunicação: saem de cena Twitter e a home do Facebook e entram no radar Snapchat e Facebook Messenger. “Snap... o quê?”, poderia perguntar um baby boomer ao colega Z.

Criar uma única linguagem privilegiando conexão digital ou trabalhando processo único de comunicação é o principal desafio, de acordo com ela.

3 Encontrar o lugar certo

“Na época em que eu me formei, nos anos 70, o importante era saber, quem mais sabia era quem tinha mais sucesso. Hoje essa qualidade vale zero, porque existe o Google que sabe tudo”, diz Valter Pieracciani, especialista em gestão da inovação e sócio-fundador da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas.

O que sobra para os veteranos que tanto acumularam conhecimento? Sobretudo, ensinar, diz Pieracciani. Esta é a qualidade a ser destacada nos mais experientes. Já os mais jovens reinam no campo da execução. “São bons em fazer, mas poucos sabem comandar”, diz o especialista.

O segredo do sucesso da diversidade, de acordo com ele, reside na correta combinação das qualidades naturais de cada geração. “É possível conseguir o engajamento perfeito com a diversificação dos papéis dentro das equipes”, diz Pieracciani.

FONTE: <<https://exame.abril.com.br/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel/>>. Acesso em: 21 out. 2018.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- A gestão de conflitos busca, por meio das estratégias corretas, identificar as fontes, tipos, níveis e intenção das partes envolvidas na situação conflitante, com a perspectiva de convertê-la em resultados positivos.
- Há três tipos de abordagens para solução de conflitos: abordagem estrutural, abordagem de processo e abordagem mista.
- Existem duas formas de lidar com o conflito: evitando ou enfrentando. Evitar o conflito não é aconselhável, pois negar e ignorar a existência do conflito não proporciona nenhuma solução, a melhor opção é enfrentar o conflito tentando unir as partes.
- Existem quatro formas de gerir conflitos: competição, colaboração, afastamento e acomodação.
- A comunicação é essencial para administração de conflitos, pois é a ferramenta básica para solucioná-los.
- A comunicação é um processo que envolve a troca de informações entre dois ou mais interlocutores.
- Os elementos básicos da comunicação são: emissor, mensagem, canal, receptor e feedback.



1 A partir da leitura complementar *Quatro Gerações trabalhando juntas*. Um final feliz é possível? Responda as questões a seguir:

- a) Descreva do que se tratam as gerações: baby boomers, geração X e geração Y, enfatizando as características de cada uma delas.
- b) Descreva quais as técnicas a serem utilizadas para realizar a gestão de conflitos entre gerações.
- c) Descreva como o líder pode aproveitar as diferenças entre essas gerações para melhorar o trabalho.

2 Ernesto Artur Berg afirma que o conflito nos tempos hodiernos é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional. Sobre a gestão de conflitos, analise as sentenças a seguir.

- I- A expressão gestão de conflitos é mais adequada do que a expressão solução de conflitos, posto que os conflitos não cessam.
- II- Os métodos expostos pela literatura, para a administração de conflitos, são como “receitas” que, sendo aplicadas, certamente solucionarão o conflito.
- III- Constantemente nos vemos envolvidos em algum tipo de conflito, seja consigo mesmo, seja com os familiares, seja com os colegas de trabalho.
- IV- Evitar e negar o conflito é uma estratégia utilizada para solucionar os conflitos.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () As sentenças I e II estão corretas.
- b) () As sentenças I, II e III estão corretas.
- c) () Somente a sentença I está correta.
- d) () As sentenças I e III estão corretas.

3 O conflito emerge quando existe a necessidade de escolha entre situações que podem ser incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. Há sempre um motivo envolvido e cabe ao líder descobrir as causas, para que assim possa estabelecer a abordagem correta. Sobre as abordagens para solução de conflitos propostas por Chiavenato (2008), associe os itens utilizando o código a seguir.

- I- Abordagem Estrutural.
- II- Abordagem de Processo.
- III- Abordagem Mista.

- () Essa abordagem pode englobar as partes envolvidas no conflito e pessoas de fora ou uma terceira parte, tentando amenizar um conflito de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.
- () Recursos limitados, escassos e interdependentes, onde são percebidas condições de diferenciação, são fontes que criam conflitos. E agindo sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.
- () Envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) I- II- III.
- b) I- III- II.
- c) II- I- III.
- d) III- I- II.

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- conhecer os princípios, definições e conceitos de negociação;
- entender as variáveis básicas da negociação;
- identificar estilos de negociadores;
- compreender a importância da comunicação nas negociações;
- conhecer as principais técnicas de negociação;
- aplicar técnicas de negociação;

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em dois tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – NEGOCIAÇÃO

TÓPICO 2 – SECRETARIADO EXECUTIVO COMO MEDIADOR DE
NEGOCIAÇÃO



1 INTRODUÇÃO

FIGURA 1 – CLARICE LISPECTOR



FONTE: <<https://www.pensador.com/frase/NzEwMTM0/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

A frase de escritora e jornalista Clarice Lispector (Figura 1) revela a importância e os benefícios que o trabalho em equipe proporciona. Racionalmente a compreensão é clara, mas lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, em muitos casos, uma simples atividade pode tomar outras dimensões, em que será necessária muita negociação.

FIGURA 2 - NEGOCIAÇÃO



FONTE: <<http://blog.gazinatacado.com.br/wp-content/uploads/2016/06/o-relacionamento-na-negocia%C3%A7%C3%A3o-4.png>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

A pergunta fundamental que se faz é: por que estudar negociação?

Há vários motivos para se estudar negociação, o primeiro deles é que a negociação está presente na vida de todas as pessoas, negocia-se o programa de televisão que todos assistirão, negocia-se no mercado e no shopping algum desconto, negociam-se no banco empréstimos ou taxas de retorno de investimento, negocia-se a época em que se pode sair de férias com a organização onde se trabalha, negocia-se com um colega algum serviço que ambos terão de executar, entre muitas outras situações, onde se negocia quase que cotidianamente (BOFF, 2011).

Por se tratar de uma atividade fundamental na vida de todos, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, diversas áreas como Direito, Administração, Marketing, Secretariado, têm se dedicado ao estudo do tema (SANTOS *et al.*, 2017).

Godinho e Macioski (2005, p.144) afirmam que “Nas escolas de negócios e de direito, novas disciplinas têm sido criadas contemplando o estudo das técnicas de influenciar as pessoas, ensinando os futuros profissionais a discutir preços, normas, cláusulas e acordos, a persuadir, a conceder, a intimidar e a blefar”.

Negociar tornou-se uma função-chave para os gestores conforme enfatiza Boff (2011, p. 112):

A negociação é uma ferramenta valiosa, para todos os profissionais, no cenário atual do mundo das organizações e dos negócios. Todos os profissionais negociam diversas coisas, o tempo todo, com seus clientes internos, externos, líderes e liderados, tais como, recursos humanos e financeiros, prazos, orçamentos, contratos, dentre tantas outras e, portanto, é de fundamental importância saber como abordar cada momento que envolve uma negociação para que se obtenham resultados positivos.

Outro ponto que revela a importância da negociação é que negociar é uma competência fundamental a todo líder e gestor, tal tarefa é parte fundamental da atividade empresarial conforme aponta Mintzberg (1973, p. 91) “Embora possa até ser classificada por muitos como um trabalho não gerencial, trata-se de uma parte vital da função de um administrador”.

Para os autores Pollan e Levine (1995, p. 6) "negociação é, depois de ler e escrever, a habilidade mais importante e necessária para alguém se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios". Observamos a partir desta reflexão o quão importante é a ação de negociar, que chega a absorver um quinto do tempo (20%) dos gestores e provavelmente, esse tempo afeta os restantes 80% de suas atividades, tais dados revelam o porquê Pollan e Levine (1995) consideram a negociação tão importante quanto ler e escrever (BARON, 1989 *apud* ROCHA 2011).

A negociação é uma atividade frequente do ser humano, é considerada por numerosos autores como o método mais adequado para a resolução de conflitos entre as diferentes partes (PRUITT; CARNAVALE, 1993 *apud* ROCHA 2011).

Corroborando Carvalho *et al.* (2012) ao enfatizar que a negociação surge como processo e forma de resolver conflitos para viabilizar os resultados desejados, visto que, se gerenciar é administrar e liderar, a negociação deve ser um instrumento inseparável do cotidiano dos gestores.

Ao tratar sobre o tema “Negociação Internacional” Acuff (1998) afirma que entre as principais razões que levam os executivos a tornarem-se negociadores de nível internacional, estão a integração dos mercados que resultou na economia globalizada, especialmente a consolidação da União Europeia, a reorganização do Leste Europeu, e a grande diversidade de acordos empresariais internacionais, como a formação de parcerias estratégicas (*joint ventures*), contratos de fabricação (*manufacturing*), contratos de licenciamento, projetos chave na mão (*turn-key*), contratos de gestão, acordos financeiros (*inclusive project finance*), convênios de pagamentos recíprocos etc. Além disso, os empresários estrangeiros, avaliam com frequência uma empresa estrangeira mais pelo profissionalismo e refinamento cultural apresentado por seus executivos do que pelo tamanho e reputação da organização, reforçando a motivação para os empresários brasileiros assimilarem as técnicas de negociação internacional (ACUFF 1998 *apud* GODINHO; MACIOSKI, 2005)

Sintetizando, Thompson (2005) elenca cinco razões-chave para que a negociação assuma uma importância crescente para os diretores, líderes e gestores no mundo empresarial:

- A natureza dinâmica do negócio: a mobilidade e a flexibilidade são hoje fatores imperativos no contexto atual do mercado de trabalho. Este dinamismo leva a que as pessoas tenham que negociar e renegociar durante a sua vida, e ao longo de toda a sua carreira profissional. As pessoas têm que continuamente criar possibilidades, integrar os seus interesses com os dos outros e reconhecer a permanente concorrência dentro e entre as empresas.
- A interdependência: a crescente interdependência das pessoas dentro das organizações, hierárquica e funcionalmente, origina que elas tenham que saber integrar os seus interesses e trabalhar em conjunto nas várias unidades de negócio e áreas funcionais. O grau crescente de especialização e conhecimento do mundo empresarial implica que as pessoas estejam cada vez mais dependentes de outros, no fornecimento de partes de um serviço ou de um produto completo. Os gestores necessitam saber promover os seus próprios interesses, e criar valor acrescentado para as suas organizações.
- Competição: num mercado cada vez mais competitivo, continuamos a assistir ao fenómeno crescente da concentração. As grandes empresas afirmam-se como grandes atores nos maiores mercados, conseguindo economias de escala e grandes lucros. As restantes empresas perdem posição, ficando muitas vezes em situações muito fragilizadas, essencialmente com pouco mercado. A tendência nos próximos anos não será diferente da atual, os grandes serão cada vez maiores e muitos pequenos correrão o risco de desaparecer. Esta realidade significa que as empresas devem ser peritas em ambientes competitivos, e saber navegar neste ambiente é fundamental para negociar com sucesso.

- A era da informação: enquanto negociador, a era da informação traz também oportunidades e desafios para o gestor. A velocidade e a disponibilidade da informação levam a que os gestores tenham que estar preparados para negociar em cima do acontecimento, no momento certo. O desenvolvimento da informática e a gestão da informação vieram ampliar as obrigações e a capacidade das empresas para criar valor acrescentado para os seus clientes.
- A globalização: as barreiras culturais, como a língua, os hábitos e o câmbio devem ser eficazmente ultrapassados pelos gestores para que possam desenvolver as suas capacidades de negociação globais. Comunicar e negociar junto de pessoas de diferentes nacionalidades, estratos e estilos de comunicação é um desafio primordial para os gestores.

Há inúmeros motivos para conhecer e desenvolver técnicas de negociação, posto que, a capacidade para negociar eficazmente é uma competência indispensável para o êxito da atuação de todo gestor.

Com efeito, para nos tornarmos bons negociadores precisamos estudar sobre isso, pois, apesar de ser comum e natural, ser um bom negociador é algo que demanda tempo, estudo e prática (SANTOS *et al.*, 2017).

Somente a partir do estudo das variáveis básicas de negociação bem como dos diferentes tipos de negociadores pode-se reconhecer o estilo da outra parte e assim prever quais serão as atitudes e a melhor estratégia a serem adotadas.

Vimos que a negociação é uma habilidade básica dos membros das organizações do século XXI, uma vez que o número de parcerias acordos e contratos e, como consequência, os conflitos se multiplicaram (CAVALCANTI; SAUAIA, 2006). Agora vamos trabalhar o conceito de negociação.

Existem muitas definições para o termo “Negociação” no dicionário seu significado abarca sinônimos como negócio, transação, negociamento. O termo deriva do latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso). Seu uso mais frequente, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação e ajuste.

Para Fisher, Ury e Patton (2005) negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Conforme argumenta Junqueira (1988, p. 5):

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

Nesta mesma linha de raciocínio, Acuff (1993) argumenta que negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.

Kersten *et al.* (1991) descreve que a negociação pode ser definida como uma forma de tomada de decisão envolvendo duas ou mais partes que não podem tomar decisões independentemente e são requisitadas a fazer concessões para chegarem a um acordo.

Tendo como base as diversas definições apresentadas na literatura Rocha (2011, p. 16) afirma:

Podemos assim definir negociação como um processo comunicacional complexo, em que duas ou mais partes estão envolvidas, e que acontece, quando existe um conflito de interesses entre as partes. As partes envolvidas são interdependentes, isto é, têm interesse numa solução conjunta pois necessitam de algo que a outra detém ou controla. Para alcançar os seus objetivos, as partes pressupõem a obtenção de um compromisso, através de um processo de comunicação verbal e interativo, envolvendo concessões, a partilha ou troca de recursos e diversas formas de influência.

Toda negociação como processo de entradas e saídas é complexa, pois envolve cooperação e competição, como opções que não constituem alternativas separadas, mas realidades interligadas e as motivações para estas alternativas surgem, muitas vezes, em simultâneo (SERRANO, 1988).

Agora que você já sabe a importância da negociação e já conhece o seu conceito, vamos nos aprofundar ainda mais neste assunto, conhecendo os estilos de negociação, variáveis, técnicas, estratégias e etapas do processo de negociação.

2 O PAPEL DO NEGOCIADOR

Há um provérbio árabe que diz “se não se negocia de forma rentável, não se negociará durante muito tempo”, qual seria então o papel do negociador? Sem dúvidas, seria o de negociar com rentabilidade, para tanto, é preciso estar atento a quatro pontos fundamentais, a saber: planejamento, preparação, pontualidade e saber ouvir.

Todo bom negociador gasta um bom tempo com o planejamento. O planejamento é a etapa mais importante da negociação, posto que uma negociação pode ser ganha fora da mesa de negociação a partir da qualidade e atenção dada ao planejamento. Por isso neste tópico vamos nos debruçar sobre esse tema tão pertinente.

Muito se fala em planejamento, porém, poucos são os que verdadeiramente se preocupam com esta ação. Por meio do planejamento busca-se:

- Preparar-se para o inevitável.
- Antecipar o indesejável.
- Controlar o controlável.

O planejamento deriva de um olhar holístico e sistemático do processo de negociação, dentre as ações, envolve um apanhado geral de informações pertinentes ao processo, formulação de um roteiro ou plano de ação e preparação para o desenvolvimento da negociação, objetivando preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejável e controlar o controlável.

O quadro a seguir pode auxiliar quanto aos quesitos a serem considerados no planejamento, em que a meta diz respeito ao melhor acordo, os acordos alternativos são possíveis acordos que se pode chegar, considerando o limite estabelecido, e a estratégia a ser adotada em cada tipo de acordo.

QUADRO 1 - PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO

<p>Meta (O que se deseja, estabelecer critérios objetivos).</p>	<p>Acordos Alternativos (Buscar o maior número possível de alternativas para ganho mútuo).</p>	<p>Estratégias a serem adotadas (Entender e atender ao outro lado. Capacidade de se colocar no lugar do outro. A pergunta fundamental que se deve fazer é: Se eu fosse essa pessoa por que eu agiria assim, por que ela está se comportando assim? Considere o problema do outro).</p>
--	---	---

FONTE: A autora

AUTOATIVIDADE



Caro acadêmico. Reúna-se com alguns colegas (três ou quatro, de acordo com o tamanho da turma) e monte o planejamento de uma negociação hipotética, utilize o Quadro 1 como base.

Outro ponto fundamental é a preparação. Esta etapa faz parte do planejamento. Nesta fase, tendo em vista que uma negociação se aproxima, quatro perguntas básicas devem ser respondidas: Quem são as partes? Qual é o assunto? O que você quer? O que a outra parte quer?



A preparação é o que se faz antes de se sentar à mesa ou interagir com a outra parte. O planejamento é sem dúvida uma das etapas mais importantes do processo de negociação, no entanto o que vemos são negociadores que improvisam e usam as informações disponíveis naquele instante para tomarem decisões. Não percebem que muitas negociações são ganhas fora da mesa, a partir da qualidade do planejamento que é realizado. Na mesa, negociadores profissionais estão apenas executando aquilo que foi traçado e definido de forma estratégica fora da mesa.

FONTE: <<http://creci-rj.gov.br/glauco-cavalcanti-especialista-em-negociacao/>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

Na preparação é importante estar atento à aparência, nossas vestes revelam mais o nosso interior do que escondem o nosso exterior, você já ouviu está frase? Também é verdadeira a frase “a primeira impressão é a que fica”. A apresentação pessoal é importantíssima, devemos ter autopercepção de nossas características pessoais e vestir-nos de modo adequado. Observe na imagem a seguir os exemplos.

FIGURA 3 - APARÊNCIA



FONTE: <<https://images2.nogueirenses.com.br/wp-content/uploads/2015/04/certoerrado1.jpg>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

A pontualidade é outro quesito que faz parte da preparação, ser pontual é um dever de todos, infelizmente o brasileiro não tem boa fama quando o assunto é pontualidade, em negociações observa-se que o americano, por exemplo, é mais formal mais direto e mais objetivo, tolera poucos erros e detesta atrasos, uma negociação pode não obter êxito devido a atrasos, por isso é importante ser pontual.

Por fim, saber ouvir faz parte das qualidades de um bom negociador. Muitos se consideram bons ouvintes, mas na prática negligenciam esta habilidade, saber escutar é um elemento fundamental para um bom negociador. De acordo com Santos (2009), saber ouvir nos permite conhecer as necessidades da outra parte e conseqüentemente utilizá-las a nosso favor. Ouvir não significa concordar com que está sendo dito, o intuito é estimular que o outro fale, escutar ativamente não é só ouvir, mas também demonstrar ao outro que estamos interessados em entender o que está sendo dito.

Em entrevista, Glauco Cavalcanti, especialista em negociação, responde qual é o perfil ideal de um grande negociador, acompanhe a leitura:



Trecho de entrevista com Glauco Cavalcanti, especialista em negociação, cedida à Revista Stand (CRECI-RJ):

Qual é o perfil de um grande negociador?

Os negociadores mais espetaculares que já conheci são aqueles que conseguem gerenciar os três pilares de uma negociação. O conhecimento técnico, domínio emocional e compreensão de linguagem corporal. Quando menciono domínio técnico me refiro a saber se colocar no lugar do outro (ir para a sacada), sabe como mapear os interesses das partes, compreende o processo, conhece as táticas de negociação, identifica o perfil do outro na mesa, gerencia o espaço onde está negociando, tem criatividade para desenvolver opções de benefícios mútuos (cresce o bolo), sabe ouvir e argumenta usando critérios objetivos. Este negociador ideal sabe ainda controlar suas emoções por entender seus gatilhos e o momento exato que pode vir a escalar na negociação. Controla a ansiedade, o pessimismo e seu ego. Por fim é senhor da sua postura corporal e sabe identificar os sinais dados pela outra parte. Domina o espaço onde ocorre a negociação melhorando a comunicação entre as partes com gestos que estão coerentes com sua fala. O negociador ideal deve dominar a técnica, a emoção e a linguagem corporal.

FONTE: <<http://creci-rj.gov.br/glauco-cavalcanti-especialista-em-negociacao/>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

3 VARIÁVEIS BÁSICAS DA NEGOCIAÇÃO

Neste tópico, vamos abordar as variáveis básicas da negociação, também denominados de elementos cruciais da negociação, que são: tempo, informação e poder. Vamos explorar as variáveis básicas presentes no processo de negociação.

Tendo em vista a variável poder, Wanderley (1998, p. 165) afirma “os negociadores devem identificar as fontes de poder de cada parte e determinar a relação de poder existente”.

3.1 TEMPO

- **TEMPO:** O tempo envolve a noção de presente, passado e futuro e nas negociações está relacionado aos prazos disponíveis para as partes, com a oportunidade em que questões deveriam ser abordadas e com a duração da negociação. O **tempo** está relacionado com a necessidade de o negociador tomar decisões estratégicas para: avaliar o prazo-limite disponível para si mesmo, o prazo a ser disponibilizado para a outra parte, o momento oportuno em que as questões devem ser abordadas e a duração da negociação (WANDERLEY, 1998, p. 164).

Prazos e limites exercem influência sobre decisões, deixando a parte pressionada em desvantagem, pois, geralmente, quando uma parte negocia sob a pressão do tempo, pode ficar emocionalmente abalada e realizar concessões que normalmente seriam evitadas em condições mais equilibradas.

3.2 INFORMAÇÃO

- **INFORMAÇÃO:** de acordo com Brito (2011), nas negociações a informação representa uma parte essencial, pois:
 - o lado mais informado terá melhor resultado;
 - prepare-se com antecedência, tendo consciência que a outra parte omitirá informações no processo de negociação.

O processo de negociação constitui-se de três variáveis básicas: poder, tempo e informação. Mas, às vezes, podem ocorrer situações em que aparece apenas uma ou duas dessas variáveis. Essas variáveis ocorrem no dia a dia dos indivíduos e cabe, a cada um, explorá-las a fim de aproveitar as oportunidades surgidas (MARTINELLI; ALMEIDA 1997).

3.3 PODER

- **PODER:** a palavra poder sugere uma ideia de superioridade, autoridade, capacidade de exercer controle, de ter direito sobre algo ou alguém.

No entanto, o poder não deve ser um objeto em si mesmo, mas um meio para se chegar a um fim desejado. Dentro de limites razoáveis, e acreditando que se tem poder, é possível conseguir tudo o que se pretende, ou seja, é possível conseguir resultados por meio das pessoas, desde que se transmita confiança a elas. O poder compreende: poderes pessoais e poderes circunstanciais.

Os poderes pessoais englobam poderes exclusivos da pessoa, são poderes natos, que independem do papel desempenhado pelo negociador, dos seus conhecimentos e das suas habilidades para lidar com pessoas. O poder pessoal compreende poderes, tais como: da moralidade, da atitude, da persistência, da capacidade persuasiva, da aparência, da vontade e da motivação.

Já, os poderes circunstanciais enfocam questões da situação, isto é, o momento, o tipo da negociação e a influência do meio sobre ela. O poder circunstancial compreende poderes, tais como: do especialista em determinado assunto, da posição que ocupa em determinada organização, da legitimidade, da concorrência, de investimento, de assumir riscos, de recompensa e de punição, de barganha e da competência.

French e Raven (1959) descrevem cinco bases do poder que uma pessoa pode exercer sobre a outra, o poder é a extensão na qual uma pessoa pode influenciar outra para fazer algo. As bases do poder são apresentadas no quadro a seguir:

QUADRO 2 - CINCO BASES DO PODER E INFLUÊNCIA INTERPESSOAL DE FRENCH E RAVEN E COMO ELAS PODEM SER UTILIZADAS

BASE	UTILIZAÇÃO
Conhecimento	Dar informações
Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você.
Legítimo	Obter um cargo ou título de nível hierárquico elevado.
Recompensa	Recompensar a observância.
Coerção	Punir a não observância.

FONTE: Adaptado de French e Raven (1959)

Spector (2012) em seu livro, *Psicologia nas organizações*, explica as cinco bases do poder. Segundo o autor, o poder do conhecimento se baseia no conhecimento e na expertise do supervisor. Um subordinado provavelmente seguirá as instruções de uma pessoa que acredita ter um conhecimento ou expertise especial na área em questão.

O poder de referência é a extensão na qual o subordinado gosta do supervisor e se identifica com ele. Uma pessoa tende a ser influenciada por outra a quem ela admira ou de quem gosta.

O poder legítimo é o poder inerente ao cargo do supervisor e provém da crença do subordinado de que o supervisor tem a autoridade ou o direito legítimo de estar no comando.

O poder de recompensa é a capacidade do supervisor de recompensar os subordinados com bônus, atribuições desejáveis, promoções a aumentos salariais.

O poder de coerção é a capacidade do supervisor de punir os subordinados com ações disciplinares, multas, demissão ou reduções salariais.

De acordo com Brito (2011), o poder no ato de negociar é determinado pela habilidade de influenciar pessoas ou situações, não abusando de autoridade, para não prejudicar o êxito no resultado.

Ainda, conforme Brito (2011), o poder pode ser definido com dez tipos distintos, que podem influenciar a negociação, a pessoa pode possuí-lo e não utilizá-lo, a saber:

1. Posição – Hierarquia dentro de uma empresa, por exemplo, gerente e empregado.
2. Legitimidade – Posições de autoridade. O papa, por exemplo, para a igreja Católica.
3. Conhecimento ou especialização – Não o fato de possuí-lo, mas o modo, como a pessoa usa e aplica-o. Você pode ser brilhante, e mesmo assim não ter poder.
4. Caráter – quanto mais íntegra e leal a pessoa for, maior poder ela terá em negociações.
5. Recompensa – pessoas que tem autonomia para conferir recompensas ou algo que seja visto pela contraparte como recompensa.
6. Punição – Aqueles que podem criar um resultado negativo para sua contraparte têm o poder de punir. Os gerentes, por exemplo, podem demitir o empregado.
7. Sexo – O tratamento com o sexo oposto pode conferir poder. O ponto decisivo da negociação acontecia quando a mulher tocava casualmente a mão ou o braço do homem.
8. Estilo comportamental – Você pode ter um ou vários. a) Analítico – orientado para o processo, metódico. b) Dirigido – orientado para a tarefa, para a meta, com enfoque no resultado final. c) Protetor – orientado para o relacionamento, para os sentimentos.
9. Nenhum poder – Em alguns casos, você pode conseguir o poder se abrir mão dele. Ex. Sequestrador.
10. Loucura – Isso pode soar engraçado, mas um comportamento estranho ou irracional pode conferir grande poder a uma pessoa. Ex.: Pessoas explosivas (MARTIN, 1982 *apud* BRITO 2011, s.p.).

4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO

Segundo Junqueira (1988), substituindo a palavra negociação por comunicação, vê-se que os conceitos se equivalem. Ser capaz de conduzir uma boa negociação está diretamente ligado à capacidade de comunicar-se de maneira eficaz. A comunicação eficaz deve ser uma comunicação assertiva, ou seja, objetiva e clara que gere entendimento e resposta, persuadindo a outra parte. (BRITO, 2011).

No contexto das relações humanas, um indivíduo consegue ser assertivo na comunicação e, conseqüentemente, em uma negociação, quando possui um conjunto de habilidades técnicas, interpessoal e um amplo conhecimento do negócio. Desse modo, as habilidades técnicas (processos e métodos); as habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores (estilos, pontos fortes

e fracas, necessidades, motivações etc., de cada uma das partes); e o conhecimento do negócio, que é específico de cada transação, constituem uma fórmula para o sucesso nas negociações. Tais habilidades podem ser desenvolvidas no decorrer da carreira com a experiência profissional e adquirida em cursos e palestras.

A comunicação é algo fundamental para a nossa autoestima e equilíbrio.

- Para trocarmos informações.
- Para nos entendermos e sermos entendidos.
- Para nos integrarmos nos grupos e comunidades, nas organizações e na sociedade.
- Para satisfazermos as necessidades básica e econômicas.
- Para interagirmos com os outros.

De acordo com Boff (2011), não se pode esquecer de que a comunicação é a mola propulsora para o desfecho de todo tipo de acordo, o autor destaca que para alcançar êxito deve-se:

- Ser claro, objetivo e direto.
- Não discutir valores e crenças.
- Usar palavras que sejam conhecidas para todos.
- Não criticar a outra parte.
- Mostrar os benefícios da negociação para a outra parte.
- Chamar as pessoas pelo nome.
- Ser um bom ouvinte.

5 NEGOCIAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO

Ninguém negocia para perder, mas, obviamente, para se chegar a um consenso alguém precisa ceder, isso, muitas vezes, ocorre pelo bem comum das partes. Nas relações entre uma empresa e seus fornecedores, por muito tempo prevaleceu a ideia de que um haveria de perder para o outro ganhar, a chamada negociação ganha-perde. A ideia que se tinha era que o ganho de alguém implicaria em uma perda para o outro. Com o passar do tempo isso mudou, o comportamento adotado por boa parte das corporações hodiernamente é de parceria e cooperação, visando o fortalecimento do negócio de ambas as partes, é o famoso ganha-ganha que se fundamenta na ideia de tratar o outro não como oponente, mas como parceiro.

Segundo Caldana *et al.* (2012), a visão tradicional de concorrência precisa ser ampliada para incorporar as possibilidades de parcerias e cooperação que se apresentam às empresas no mercado.



Para entender melhor, vamos comparar com dois jogos: o tênis e o frescobol. O tênis é uma relação ganha-perde. Quando a bolinha cai no chão e fora do local, faz-se ponto. Alguém tem de ganhar, um jogador será o ganhador e o outro necessariamente será o perdedor. Já o frescobol não tem essa característica. Para se ganhar o jogo, não podemos deixar a bolinha cair no chão — os dois jogadores ganham. A ideia e a ação do frescobol são totalmente opostas ao tênis: “Somos bons se tivermos nivelados e juntos, nos ajudando mutuamente, em um verdadeiro trabalho em equipe”.

FONTE: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-relacao-ganha-ganha,49e3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

As decisões envolvidas no processo de negociação podem ser baseadas, levando em consideração quatro abordagens:

- Ganha/ganha.
- Ganha/perde ou perde/ganha.
- Perde/perde.
- A negociação não é realizada.

Ganha/Perde: a competição impera, o importante é que eu leve vantagem em tudo.

Ganha/Ganha: concessão mútua e cooperação, um bom negócio deve atender aos interesses de todos. O conceito do ganha/ganha baseia-se no fato dos dois lados envolvidos na negociação ganharem de alguma forma, ou seja, todas as partes envolvidas saem satisfeitas, neste caso, as chances de que haja novas negociações será muito maior. Quanto à negociação ganha/ganha, atente-se para o fato de que não se deve perder de vista, que o negociador é naturalmente parcial e que o seu objetivo precípua é obter o que almeja, sem ceder o que não deve. Tendo em vista a possibilidade de novas negociações e baseada em uma visão sistêmica (ACUFF, 2004).

Perde/Perde: não me importo em perder, desde que o outro também perca.

Perde/Ganha: a melhor estratégia é perder para deixar o outro ganhar.

Observe a figura a seguir:

FIGURA 4 - TIPOS DE NEGOCIAÇÃO



FONTE: <<https://jaimemarlonsilva.files.wordpress.com/2011/08/negociacao61.jpg>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

6 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

FIGURA 5 - ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO



FONTE: <<https://www.mapamental.org/wp-content/uploads/2013/12/estrategia-negociacao.jpg>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

Antes de delimitar a estratégia de negociação a ser adotada, diversos fatores devem ser levados em consideração. O primeiro deles, diz respeito ao tipo de negociação a ser travada, tendo em vista que existem três tipos de negociação: a negociação distributiva, a negociação integrativa e a negociação competitiva.

Negociação distributiva: é aquela em que as questões a negociar envolvem uma soma fixa de bens ou recursos para dividir entre as partes, como, por exemplo, duas partes que visam os mesmos bens de uma herança. Uma negociação distributiva caracteriza-se por um cenário onde o resultado lucrativo de um dos lados corresponde a uma perda para o outro lado. Caracteriza-se ainda por, tipicamente, ter uma duração temporal de curto prazo e uma ausência de relação entre as partes (ROCHA, 2011; SOBRAL, 2001).

A negociação é dita distributiva porque haverá a distribuição do objeto das negociações entre as partes, de modo que, em sendo maior a fração de um, menor será a fração do outro. Além disso, neste tipo de negociação, cada uma das partes tenta levar o máximo de vantagem na distribuição do objeto, pois, naturalmente, pretende levar a maior fração possível.

Negociação integrativa: também chamada de negociação colaborativa, ganha/ganha, ou relacional, aplica-se quando as partes têm a percepção que a questão a negociar não é de soma fixa, e que ambas as partes podem ganhar se conseguirem expandir os interesses das partes e as opções disponíveis, desenvolvendo, ainda, a sua relação.

A negociação não se baseia na competição, mas sim na integração de esforços e recursos para que ambas as partes possam ganhar (AGNDAL, 2007 *apud* ROCHA, 2011). A negociação integrativa, de acordo com Rocha (2011, p. 23), “caracteriza-se por um problema comum, em que as partes tentam a sua resolução conjuntamente. Nesta situação, coexistem importantes elementos positivos na relação, ambas as partes podem ganhar, caso consigam adotar uma boa decisão sobre o problema em questão”.

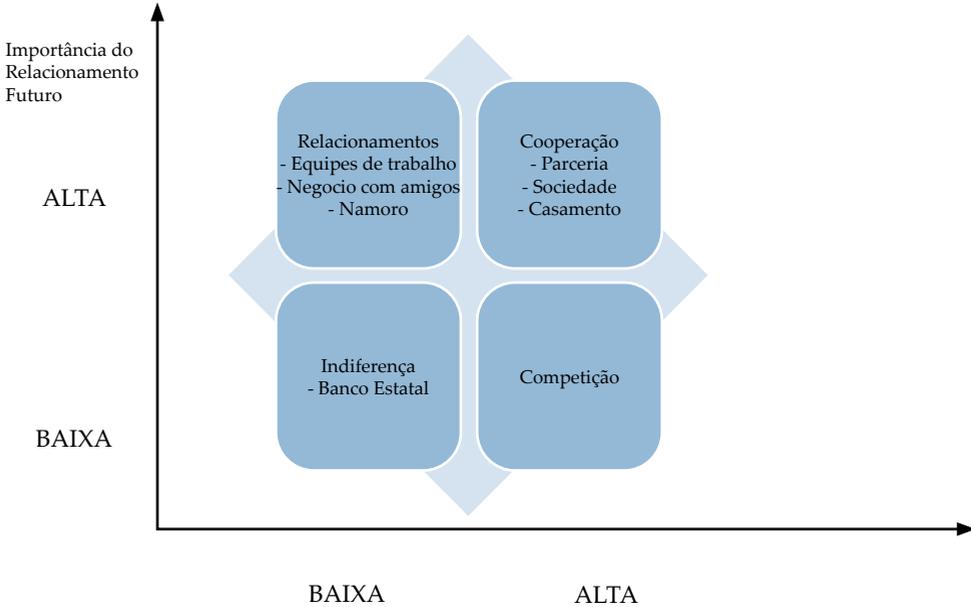
Negociação competitiva: em uma negociação competitiva o importante é maximizar todas as intenções no resultado esperado, desconsiderando as questões de relacionamento, porém, é importante se relacionar civilizadamente para dar continuidade à negociação. Utilizam-se táticas e estratégias sem a preocupação de um relacionamento posterior, a chamada estratégia ganhar para perder (LEWICKI; HIAM, 2003 *apud* FONTANA, 2014).

Rocha (2011) afirma que toda negociação é composta por uma componente distributiva, face à existência de uma divergência a ser resolvida por meio de um acordo, e uma componente integrativa ao compreender uma componente de solução de problemas.

A negociação, como forma de mediação, consiste na escolha e implementação de estratégias adequadas para se lidar com os conflitos, a estratégia, por sua vez, no âmbito das negociações diz respeito ao plano global concebido para atingir as metas de uma parte em uma negociação e a sequência de ações que leva a concretização dessas metas (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

A estratégia a ser delimitada deve ser ponderada, levando-se em consideração o tipo de relacionamento que se deseja desenvolver com a outra parte, observe a figura a seguir:

FIGURA 6 - ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO (2)



FONTE: Adaptado de Mello (2003, p. 18)

Podemos perceber que a estratégia a ser adota deve ser ponderada de acordo com o grau de relacionamento entre as partes. De acordo com Mello (2003), nas negociações em que o relacionamento é alto, as estratégias são utilizadas na criação de um ambiente oportuno à negociação, onde as táticas usadas servem para conhecer e compreender as necessidades das partes, em que se deve:

- Ouvir mais do que falar.
- Separar as pessoas do problema.
- Colocar-se do lugar da outra parte.
- Compreender os interesses do outro.
- Estabelecer normas de trabalho.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- A negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.
- Um bom negociador deve estar atento a quatro pontos fundamentais: planejamento, preparação, pontualidade e deve saber ouvir.
- O processo de negociação é composto por entradas e saídas.
- As variáveis básicas de uma negociação são: poder, tempo e informação.
- As decisões envolvidas no processo de negociação podem ser baseadas, levando em consideração quatro abordagens: ganha/ganha, ganha/perde, perde/ganha, perde/perde e casos em que a negociação não chega a ocorrer.
- Existem três tipos de negociação: a negociação distributiva, a negociação integrativa e a negociação competitiva.
- As estratégias de negociação devem ser ponderadas de acordo com grau de relacionamento das partes.



- 1 A partir da leitura do Tópico 1, desenvolva uma redação dissertativa sobre a importância da negociação em sua vida pessoal e profissional.
- 2 Saber negociar é primordial e dada sua relevância nas relações humanas o tema tem sido tratado nas mais diversas áreas de estudo. Seja na gestão de pessoas, administração, engenharia, vendas, marketing, secretariado, a negociação faz parte da estrutura curricular de diversos cursos. Sobre negociação, assinale as alternativas corretas:
 - a) () Negociar significa impor desejos e interesses.
 - b) () Negociar é em todo tempo fazer concessões.
 - c) () Negociar é arte e ciência.
 - d) () Negociar é uma forma de resolver conflitos.
- 3 Levando em consideração os tipos de negociação existente, associe os itens utilizando os códigos a seguir.

- I- Ganha/Ganha.
- II- Ganha/Perde.
- III- Perde/Perde.
- IV- Perde/Ganha.

- () Ganha/Perde: a competição impera, o importante é que eu leve vantagem em tudo.
- () Ganha/Ganha: concessão mútua e cooperação, um bom negócio deve atender os interesses de todos.
- () Perde/Perde: não me importo em perder, desde que o outro também perca.
- () Perde/Ganha: a melhor estratégia é perder para deixar o outro ganhar.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () III- I- II- IV.
- b) () II- I- IV- III.
- c) () II- I- III- IV.
- d) () I- III- IV- II.

- 4 Sobre negociação, avalie as afirmações a seguir.

- I- A negociação surge como processo e forma de resolver conflitos a fim de viabilizar resultados desejados.
- II- A negociação como processo unilateral visa ao estabelecimento de ideias e utiliza o monólogo para este fim.
- III- A negociação como processo ocorre quando existe um conflito de interesses entre as partes.

É CORRETO o que se afirma em:

- a) () I, apenas.
- b) () III, apenas.
- c) () I e III, apenas.
- d) () II e III, apenas.
- e) () I, II e III.



SECRETARIADO EXECUTIVO COMO MEDIADOR DE NEGOCIAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O profissional de secretariado é versátil e pode atuar em organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Este profissional, devido à posição que ocupa, sendo o elo entre os executivos e os demais *stakeholders*, acaba por ser tornar um exímio negociador e, portanto, mediador de conflitos.

Sabemos que o mediador deve adotar uma postura neutra em relação às partes envolvidas, não influenciando nas decisões a serem tomadas, mostrando quais são as melhores alternativas de resolução não prejudiciais a nenhuma das partes envolvidas.

FIGURA 7 - MEDIAÇÃO



FONTE: <<http://hoje.unisul.br/wp-content/uploads/2018/07/media%C3%A7%C3%A3o-conflitos-unisul-bra%C3%A7o-norte.jpg>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

O profissional de secretariado, por trabalhar diretamente com a diretoria da organização, está sempre envolvido com negociações, e, neste contexto, possui um papel fundamental, que está para além da transmissão recados e feedback, organizar reuniões estratégicas nas etapas do processo, gerenciar e mediar alguns conflitos etc.

2 ESTILO DE NEGOCIAÇÃO

A investigação sobre negociação, no contexto empresarial, tem se concentrado nos aspectos processuais e de decisão (ALMEIDA; SOBRAL, 2005). Mas, o estudo do tema abarca também os estilos de negociação.

Quando se fala em estilo de negociação trata-se do estudo da descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação, incluindo, a impressão inicial, as atribuições de situações vivenciadas, as questões de outras fontes não relacionadas ao conhecimento e o comportamento subsequente durante as negociações (MARTINELLI, 2002 *apud* GODINHO; MACIOSKI, 2005).

FIGURA 8 - ESTILO DE NEGOCIADORES



FONTE: <<https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/agendor-blog-uploads/2018/04/27075614/estilos-de-negociacao-2.jpg>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

Na internet e demais fontes há uma infinidade de estilos de negociadores, e os estudiosos do tema consideraram diferentes enfoques para cada estilo, veja no quadro a seguir.

QUADRO 3 - ESTILOS DE NEGOCIADORES E AUTORES

Autores	Estilos	
Jung	Restritivo, ardiloso, amigável e confrontador.	Teoria da tipologia das personalidades.
Sparks (1992)	Controle, desconsideração, deferência, confiança.	

Gottschalk (1974)	Duro, caloroso, estilo dos números e estilo negociador.	
Kinston & Algie (1989)	Racionalista, empírico, pragmático, dialético, sistêmico, estruturalista e intuitivo.	
Marcondes (1993)	Afirmação, persuasão, ligação e atração.	
Wanderley (1998)	Dominante, condescendente e o segundo, o formal-informal.	
Junqueira	Catalisador, apoiador, controlador e analítico.	

FONTE: Adaptado de Rocha (2011)

Para Junqueira (1988) a negociação pode ser dividida em quatro estilos básicos: catalisador, apoiador, controlador e analítico, conforme quadro a seguir:

QUADRO 4 - ESTILO DE NEGOCIADORES

CATALISADOR	CONTROLADOR	APOIADOR	ANALITICO
Criativo, superficial, sensível a elogios.	Ênfatiza as tarefas, revela as pessoas em segundo plano, é muito objetivo.	Bom de relacionamento, teme conflitos, interessa-se pelo bem-estar do grupo.	É detalhista, preza a segurança a cima de tudo, sempre tem todas as informações necessárias.

FONTE: Adaptado de Junqueira (1988)



Acompanhe a explicação de Junqueira (1988) sobre cada estilo:

Estilo catalisador: o negociador deste estilo é extremamente criativo, sempre com novas ideias, entusiasta de grandes empreendimentos, inovador. É o homem das

coisas novas, dos grandes projetos e decisões. Às vezes, é visto como superficial, irreal, estratosférico, em suas decisões e ações. Orientado para ideias, tem necessidade de reconhecimento de sua competência pelos outros e, quanto à confiança, demonstra mais sinceridade e menos credibilidade. Valoriza cumprimentos recebidos e precisa aprender autodisciplina e moderação.

O negociador catalisador, mostra-se dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente, rápido, e às vezes também parece inconstante, superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer, irreal e manipulador. Para obter apoio usa habilidades sociais, persuade, usa ideias novas. Sob tensão, fala alto e rápido, agita-se e explode.

Estilo apoiador: o negociador ou comunicador com este estilo considera que os seres humanos são mais importantes que qualquer trabalho; aprecia atuar sempre em equipe, procura agradar os outros, fazer amigos. Às vezes pode ser visto como incapaz de cumprir prazos, desenvolver projetos, enfim, mais como um missionário do que um executivo. Suas decisões são lentas e sempre busca não melindrar a outra parte. Orientado para relacionamentos, tem necessidade de associação, aceitação pela comunidade e, quanto à confiança, demonstra mais receptividade ou aceitação e menos coerência. Valoriza a atenção recebida e ser aceito pelas pessoas, precisando aprender a ter mais autodeterminação e a fixar metas.

O negociador apoiador mostra-se amável, espontâneo, dócil, compreensivo, cooperador, prestativo, sensível, bom ouvinte, joga para o time, preocupa-se com os outros, aceita bem as diferenças individuais. Muitas vezes, parece fingido, desorganizado, sem vontade, subserviente, ineficiente e fácil de ser levado na conversa. Para obter apoio procura fazer amigos trabalhando para o grupo e buscando a paz e a harmonia. Sob tensão, finge concordar, mas sabota, não se manifesta.

Estilo controlador: o controlador é aquele que toma decisões rápidas, está sempre preocupado com o uso do seu tempo, com redução de custos; nas discussões, não faz rodeios, vai direto ao assunto, é organizado, conciso, objetivo, sua meta básica é conseguir resultados. Orientado para resultados, tem necessidade de realização pessoal, da conquista de sua independência financeira e, quanto à confiança, demonstra mais coerência e menos receptividade ou aceitação.

Valoriza os resultados, o cumprimento de metas e precisa aprender a ouvir mais os outros e a ter humildade. Às vezes, este negociador age sozinho, apresenta baixa competência interpessoal, pensando mais em si mesmo e não se importando com as outras pessoas, que considera apenas recursos para realizar as tarefas, e procurando atingir as metas sem se importar com os meios. Simplificador e racional, ele também apresenta dificuldades em aceitar e conviver com diferenças individuais, fazendo pré-julgamentos.

Segundo Junqueira (1988), o negociador controlador é muito franco, organizado, decidido, eficiente, objetivo, rápido, ambicioso, independente, esforçado, assume riscos, dizendo o que pensa e o que sente. Às vezes, mostra-se egoísta, impaciente, insensível, exigente, rude, crítico e autoritário. Para obter apoio confia na eficiência, no bom trabalho feito e entregue no prazo combinado. Sob tensão, ameaça, impõe, torna-se tirânico.

Estilo analítico: o analítico é o estilo típico de quem adora fazer perguntas para obter o máximo de informações, coletar todos os dados disponíveis, sempre se preocupando em saber todos os detalhes de cada empreendimento antes de iniciar qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão, sem dividir com os outros as informações relevantes que possui.

O negociador analítico, segundo Junqueira (1988), é típico de pessoa orientada para os procedimentos, para os detalhes, que tem necessidade de segurança e, quanto à confiança, demonstra mais credibilidade e menos sinceridade ou clareza. Valoriza a segurança, maior garantia e precisa aprender a arriscar mais e a tomar decisões mais rápidas. Mostra-se cuidadoso e muito organizado, sério, lógico, controlado, paciente e pragmático e não assume riscos.

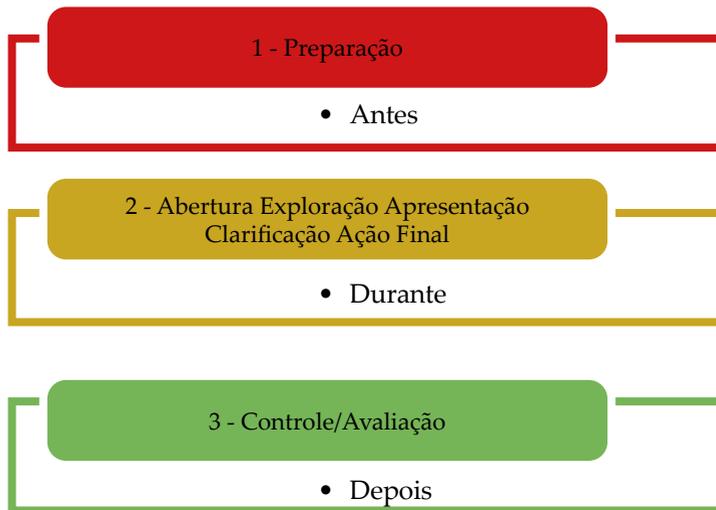
Às vezes, é visto como perfeccionista, detalhista em excesso, meticuloso, maçante, indeciso, teimoso e procrastinador, adiando a entrega para fazer sempre o melhor. Para obter apoio mantém-se atualizado, a par do que está acontecendo, demonstra que conhece o trabalho, que é especializado. Sob tensão, cala-se, retira-se ou evita conflito.

FONTE: JUNQUEIRA, L. A. **Negociação tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988. Disponível em: <<http://gestao-e-negocios.blogspot.com/2011/12/estilos-basicos-de-negociacao.html>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

3 ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Pessoas de culturas distintas negociam de forma diferenciada, comportam-se diferentemente e, além disso, interpretam o processo de negociação de forma distinta (FLORIANI, 2002). Mas, quando se fala em etapas do processo de negociação, quase sempre segue-se sete passos: preparação, abertura, exploração, apresentação, clarificação, ação final, controle e avaliação. Observe na figura a seguir:

FIGURA 9 - AS ETAPAS OU FASES QUE COMPÕEM UMA NEGOCIAÇÃO



FONTE: A autora (2019)



ETAPAS PARA UMA BOA NEGOCIAÇÃO

- 1- Preparação:** esta fase exige uma boa pesquisa sobre a empresa com a qual se está negociando e dados que possam exemplificar e apoiar sua proposta, como estatísticas ou dados referentes a propostas concorrentes. O objetivo desse planejamento e do estudo prévio é solidificar os argumentos que serão utilizados. Aqui deve-se, também, estabelecer quais são os objetivos da negociação, tanto os almejados pelo negociador quanto os que ele acredita condizerem com a realidade da outra parte. É importante, ao estabelecer os alvos, deixar uma margem para negociação, não expondo as expectativas finais de início. Portanto, estabeleça objetivos mínimos e máximos. Entre outras coisas, este é o momento de planejar concessões, bem como comportamentos desejáveis e evitáveis (de sua parte e da outra), além de identificar conflitos potenciais e superar impasses.
- 2- Abertura:** este é o início da negociação. É o momento de expor o que se espera e o que se pode oferecer no processo. Defina o propósito da relação, de forma que as duas partes estejam à vontade e em acordo.
- 3- Exploração:** nesta etapa, fazer perguntas e fornecer respostas é o principal. O objetivo é encontrar os pontos comuns entre as duas partes, evitando enfatizar as diferenças. Crie pontos de contato, de forma que o negócio se mostre benéfico para os dois lados. A descoberta desses pontos comuns acontece somente através do diálogo e da troca de perguntas e respostas entre os negociadores.
- 4- Apresentação:** a partir do conhecimento obtido na fase de exploração, enuncie suas expectativas e ouça as da outra parte. Relacione as vantagens do que você defende com as necessidades e expectativas do outro negociador. Este é o momento de responder aos problemas descobertos na etapa anterior, oferecendo soluções, criando valor para o outro, de forma a amplificar a relação custo/benefício. As duas partes precisam compartilhar aqui suas expectativas iniciais, para, a partir delas, buscar um acordo.
- 5- Clarificação:** diante das propostas de cada parte, este é o momento de ouvir e discutir. Aqui, as dúvidas devem ser respondidas e as objeções rebatidas com dados, e não somente com opiniões. As objeções, neste caso, servem como oportunidade para detalhar melhor as propostas.
- 6- Ação final:** este é o momento decisivo, quando as duas partes oferecem aval conclusivo e fecham ou não o negócio. Então, é preciso decidir se há possibilidade de reverter a negociação, se haverá um período de teste e, finalmente, estabelecer datas e prazos. Se as etapas anteriores tiverem sido bem-sucedidas e desenvolvidas, esta etapa final ocorrerá sem grandes obstáculos. É importante ressaltar que cada parte deve oferecer opções à outra, de forma que não exista apenas uma proposta final possível.
- 7- Controle e avaliação:** estando concluída a negociação, é preciso comparar o previsto com o realizado, analisando pontos positivos e negativos do negócio. É importante refletir sobre as etapas da negociação e como elas se desenvolveram, buscando identificar aspectos a serem melhorados em próximas vezes.

FONTE: <<https://meusuccesso.com/artigos/vendas/conheca-as-etapas-de-uma-boa-negociao-116/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

4 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

De acordo com Rocha (2011), muitas empresas ainda tratam as suas negociações como AdHoc, de forma individual, como eventos isolados, e não como parte integrante das suas operações de negócio e dos seus processos. Como consequência, não dispõem de uma metodologia comum, padronizada, incorrendo muitas vezes em custos pela não otimização dos seus resultados nas negociações.

Observa-se na literatura, duas linhas de pensamento, a que negligenciando os métodos e técnicas de negociação, pois consideram a negociação como uma arte, que, neste caso, é entendida como aquilo que se aprende e se aprimora na prática, sendo formada por três elementos: a criatividade, a sensibilidade e a intuição.

Já a outra linha de pensamento, considera que negociação não tem nada a ver com feeling, intuição ou “jeitinho”. De acordo com o professor Alfredo Bravo (2017) o que faz diferença são os seus esforços de cálculo e premeditação.

Bravo, que possui uma experiência de quase 20 anos com negociações e 10 anos treinando a força de vendas da IBM, desenvolveu uma metodologia própria sobre negociação durante seu doutorado na Universidade Federal de Rosário, na Argentina. A técnica foi batizada de HPN (*High Performance Negotiation* ou, em português, Negociação de Alta Performance) e foi testada, pelo professor, com mais de 10 mil alunos de pós-graduação, acompanhe a seguir os sete passos do método proposto por Bravo:



COMO ESTRUTURAR UMA NEGOCIAÇÃO DE FORMA ESTRATÉGICA

1) Identifique o objeto

Antes de começar a negociar, é preciso responder a uma pergunta aparentemente óbvia, mas frequentemente esquecida: pelo que exatamente você está batalhando? Definir o escopo da negociação e alinhá-lo com todas as partes envolvidas é mais difícil do que parece, sobretudo em transações complexas. Mas é o primeiro passo para que um bom acordo seja possível.

Imagine o processo de aquisição de uma empresa, por exemplo. A compra inclui funcionários e mobiliário, mas exclui softwares? A descrição exata de todos os itens que o acordo prevê deve estar totalmente clara.

“Conflitos sobre o objeto são um dos motivos mais comuns para o fracasso de uma negociação”, afirma Bravo. A confusão gera retrabalho, acordos desfavoráveis para uma das partes ou até o cancelamento do projeto, pela impossibilidade de se chegar a um alinhamento.

2) Identifique o(s) objetivo(s)

“O objetivo é aquilo que se quer dentro do objeto”, ensina o professor da FGV. Em outras palavras, é o resultado tangível que se deseja de uma negociação.

Imagine o processo de aquisição de uma startup por uma multinacional, por exemplo. O objeto da negociação é a startup. O objetivo da multinacional é comprá-la por um preço X dentro de dois meses. O objetivo da startup é se vender pelo preço Y dentro de um mês.

Pode parecer óbvio, mas formalizar esses pressupostos por escrito, em um pedaço de papel, é fundamental. Estudar e comparar os objetivos da multinacional e da startup, no exemplo dado, ajuda a mapear as divergências que estão em jogo — e assim traçar o plano mais estratégico para chegar a uma proposta satisfatória para as duas partes.

3) Vá além: investigue os porquês

Nem todas as intenções de uma negociação são explicitamente colocadas na mesa. Para ter sucesso, um negociador de alta performance precisa descobrir os interesses que estão por trás de um determinado posicionamento da outra parte. A pergunta a ser feita é: por que e para que o meu oponente está fazendo uma determinada solicitação?

“A resposta a essa pergunta ajuda a definir os argumentos e moedas de troca ideais para aquela negociação”, ensina Bravo. O diagnóstico também permite desfazer certos conflitos desnecessários. Afinal, não é raro que, por trás de posições aparentemente conflitantes, existam interesses complementares.

4) Descubra sua MACNA (Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo)

Antes de entrar em qualquer negociação, você precisa ter pelo menos um plano B caso não consiga chegar a um acordo. Numa conversa sobre um aumento salarial, por exemplo, a sua MACNA pode ser uma proposta de emprego que recebeu de outra empresa. No caso do empregador, a MACNA pode ser um outro candidato que aceita receber uma remuneração menor.

Se você não tem uma boa alternativa, trate de encontrá-la; quanto mais opções você tiver na manga, maior será a sua independência do outro, e menor será a necessidade de fazer concessões.

A quantidade e a qualidade dos seus planos B devem calibrar o seu grau de ousadia ou de prudência durante as conversas. “Não à toa os blefadores criam MACNAs que não existem: elas são uma grande fonte de poder”, diz Bravo.

5) Colecione moedas de troca

Se você fizer um abatimento no preço, o seu cliente compra seu serviço? Se der dois dias de home office por semana, seu funcionário permanece no emprego?

Identificar possíveis moedas de troca é essencial durante o fechamento da negociação. Trata-se de definir recursos tangíveis e intangíveis que podem servir como catalisadores de um acordo, tais como descontos, forma de pagamento, prazo de entrega, tempo de garantia do produto, entre outros benefícios.

“Você precisa pensar em todas as suas moedas de troca, e colocá-las no papel, porque no caso de negociações complexas é impossível gravá-las todas na cabeça”, aconselha o professor. Apresentar a moeda certa na hora certa, no estilo “é pegar ou largar”, tem grande impacto sobre o resultado final.

6) Estabeleça o seu campo de negociação

Este passo se refere à “gordura” de cada moeda de troca. Em outras palavras, trata-se da margem de ganho ou perda a que você está disposto.

Se você pretende vender um produto por 30 mil reais, por exemplo, vale fazer uma oferta de abertura de 50 mil reais — nesse caso, o seu campo de negociação será igual a 20 mil reais. É importante dizer que isso não se aplica apenas ao preço, mas a qualquer outra variável do acordo, tais como prazo de entrega ou condições de pagamento.

Bravo recomenda tomar cuidado com a oferta de abertura: ela não pode ser exagerada nem para cima e nem para baixo, ou pode inviabilizar a negociação. Nesse planejamento, observa o professor, é interessar considerar as características culturais da outra parte.

A geografia, por exemplo, pode influenciar a mentalidade do seu oponente. “Se o negociador é do norte ou do nordeste do Brasil, costuma trabalhar com uma gordura maior, isto é, preços iniciais altos e descontos grandes”, exemplifica ele. “Se for do sul ou do sudeste, está mais habituado a gorduras menores, com preços iniciais mais baixos, nos quais pequenos abatimentos podem fazer diferença para o acordo”.

7) Formule seus argumentos

Nunca vá para uma mesa de negociação sem antes ter pensado cuidadosamente na lógica que embasará a sua proposta. “Busque parâmetros que sirvam para balizar o seu posicionamento”, diz Bravo.

Imagine que você esteja trabalhando para realizar uma venda. Seu argumento pode ser pessoal (“Acompanho a sua empresa há 10 anos”), institucional (“Minha empresa é a fornecedora mais respeitada do mercado”) ou ligada aos atributos do seu produto (“Nosso produto é o único com selo de sustentabilidade”).

Segundo o professor, é importante usar argumentos pessoais ou institucionais no início da conversa, quando é preciso criar empatia e credibilidade, e deixar as alegações sobre as vantagens do produto para o final da negociação — quando talvez também será necessário lançar mão de certas moedas de troca.

Para encontrar os argumentos corretos, é preciso fazer uma análise crítica e objetiva do que está em jogo. “Estude as necessidades, valores, interesses e ambições específicas da outra pessoa”, recomenda Bravo. Só assim você descobrirá o ponto que realmente influenciará a sua decisão.

FONTE: <<https://exame.abril.com.br/carreira/professor-cria-tecnica-para-vencer-qualquer-negociacao-aprenda/>>. Acesso em: 7 fev. 2019.



Quer aprender mais sobre negociação? Confira o livro dos professores Bruce Patton, Roger Fisher e William L. Ury, *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*, acessando:

- https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4424269/mod_resource/content/1/como%20chegar%20ao%20sim.pdf.

No livro os professores desenvolveram o método Harvard de negociação, baseado em estudos de casos.

FONTE: FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

5 O PROCESSO DE MEDIAÇÃO

Negociação, conciliação e mediação são ferramentas utilizadas na gestão de conflitos, porém não devemos confundir essas três técnicas. Vejamos as principais diferenças entre elas.

Na conciliação há a presença de um conciliador, imparcial, que busca ajudar as partes a chegarem a um acordo. Na negociação, os negociadores podem ser as próprias partes ou representantes delas, sendo, naturalmente, parciais (SANTOS *et al.*, 2017). Na conciliação o conciliador age como facilitador do acordo.

A mediação, por sua vez, é comumente utilizada nas situações em que as partes possuem uma relação continuada e intensa ou, ainda, quando a solução do conflito gerará uma nova relação entre as partes, necessitando que haja uma convivência harmônica e, portanto, exige que o mediador se aprofunde no conhecimento do relacionamento das partes e do próprio conflito. Os elementos que constituem a mediação são: voluntariedade, confidencialidade, imparcialidade e flexibilidade.



- A **voluntariedade** é baseada na livre escolha das partes em começar, continuar e finalizar o processo. Em caso de se chegar num acordo, este será produto das "livres" negociações das partes. Este componente é fundamental para a eficácia da mediação. Em alguns países, como os Estados Unidos, as partes estão obrigadas a "tentar um acordo de mediação", mas se esse intento não prosperar, elas podem desistir.
- A **confidencialidade** se refere ao caráter privado do processo, significando que nem as partes nem os mediadores podem divulgar publicamente tudo o que se realiza na mediação. No caso em que o assunto continue pela via judiciária, o mediador não pode ser chamado como testemunha.
- A **imparcialidade**, ou neutralidade, é uma característica do terceiro, o mediador. Este não pode influenciar as partes a adotar uma solução, mesmo que está lhe pareça a mais razoável ou mais equitativa.
- A **flexibilidade** significa que as etapas que definem o processo não são estáticas e que cada mediação é diferente da outra, dependendo do mediador e das partes.

FONTE: <http://ens.sinase.sdh.gov.br/ens2/images/Biblioteca/modulos_dos_cursos/Formacao_de_Mediadores/Unidade_02/unidade_2_-_mediac%CC%A7a%CC%83o_de_conflitos.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

O quadro a seguir faz um resumo dos três métodos de gestão de conflitos.

QUADRO 5 - NEGOCIAÇÃO, MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO

Negociação	Mediação	Conciliação
Contato direto entre as partes.	Inclui a figura de um terceiro, facilitador.	Inclui a figura de um terceiro, conciliador.
Por meio da comunicação as partes estabelecem diálogo afim de realizar uma concessão recíproca.	O objetivo é reestabelecer a comunicação entre as partes.	O objetivo é ajudar as partes a chegarem a um acordo.

FONTE: A autora (2019)

LEITURA COMPLEMENTAR

NEGOCIAÇÃO: QUAL O PESO DAS DIFERENÇAS CULTURAIS?

L. A. Costacurta Junqueira

Um executivo de construção civil canadense estava feliz por estar em Paris com sua filha que estudava francês na Sorbonne. Mais feliz, ainda, estava por ter acabado de negociar um contrato multimilionário com um potentado árabe. O jantar de comemoração estava em andamento. O canadense, como anfitrião, trouxe sua filha. O árabe entendeu tratar-se de um atraente presente. O acordo de negócios terminou, do lado canadense, com “os grosseiros avanços sexuais” feitos pelo árabe em relação à sua filha... Do lado árabe, o negócio acabou com o soco, nada convencional, que o canadense lhe aplicou no queixo.

Em Londres, um grupo de homens de negócios americanos estava tentando acertar um difícil problema com um grupo de ingleses, em uma mesa de conferência. Ambos os grupos estavam ficando exasperados com seus adversários. Os ingleses insistiam que o problema fosse “colocado na mesa”. Os americanos, por sua vez, com igual ênfase se recusavam a fazê-lo. Só depois descobriram que em inglês londrino to table quer dizer discutir e *agir sobre um problema*, enquanto em inglês americano, que dizer adiar o problema...

Em Leningrado, um argentino, disposto a vender produtos agrícolas, foi levado a uma protocolar visita a monumentos da II. Guerra Mundial, antes de iniciar as negociações. Ele viu, ouviu e manifestou um interesse bem-educado. Depois que os russos esfriaram as negociações, por acaso descobriu que os estrangeiros devem manifestar inequívocos e profundos protestos de horror e solidariedade diante dos terríveis sofrimentos infligidos aos russos durante a 2ª Guerra Mundial.

Estas estórias ilustram um ponto importante a ser aprendido por todo homem de negócios no âmbito internacional: a consciência das diferenças culturais pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. O fracasso nessas estórias vem no fim.

O sucesso advém de uma consciência clara de como as outras pessoas pensam e agem no estabelecimento de relações de negócios, desde seu início.

Homens de negócios devem estar sintonizados para onde se manifestam as diferenças culturais e quais os seus efeitos no processo de negociação. Quando a negociação funciona, os dois lados ganham. Esta é a meta. Para que isso funcione no comércio internacional de hoje, o negociador bem-sucedido é aquele que leva em conta os fatores culturais.

Diplomatas de carreira há muito reconhecem esses fatos. Harold Nicholseon, um grande político inglês, escreveu em seu livro *Diplomacia*, em 1939, que “existem certos padrões de negociação que podem ser considerados permanentes e universais. A par desses, entretanto, há notáveis diferenças causadas por caráter nacional, tradição e rituais”.

Todo mundo acena sobriamente quando essa afirmação é citada, denotando uma compreensão dessa peça fundamental de sabedoria.

Praticamente, todos que atuam transculturalmente aceitam o acerto dessa proposta alternativa e equilibrada – há similaridades e há diferenças. Fundamentalmente, somos todos seres humanos, seja qual for nosso contexto cultural e como seres humanos temos certos padrões em comum, aplicáveis independentemente do tom que possam assumir as negociações.

Por outro lado, naturalmente, há diferenças culturais significativas que trazemos conosco à mesa de negociação, e que afetam nossas atitudes e nossos procedimentos. Naturalmente ambos os lados desta verdade elementar devem ser considerados.

Mesmo o observador eventual “sabe”, por exemplo, que à medida em que prosseguem as negociações, todos, independentemente das origens culturais, querem ser respeitados e levados a sério. Todos têm seus objetivos e querem vencer. Quase todos estão dispostos a fazer algumas concessões para alcançar acordos. As realidades transcendem às culturas. Mas o negociador inteligente também aceita as diferenças como parte do processo.

Ele “sabe” que um “alemão típico” tenderá a considerar a oferta de muitas opções como um sinal de fraqueza da outra parte. Ele “sabe” que um japonês “típico” coloca muita ênfase no status da pessoa com quem está negociando. Ele “sabe” que a amistosidade, a hospitalidade e a informalidade de um americano “típico” não têm nada a ver com sua maneira de conduzir uma negociação.

O negociador em contexto transcultural deve prestar atenção nas semelhanças, assim como nas diferenças. Decorre daí a pergunta crucial: como fazê-lo? Deve-se fazer um exaustivo estudo sócioantropológico da cultura de seu oponente? Será que todo homem de negócios tem que fazer um curso universitário sobre os costumes de todas as nações do mundo? Não parece ser muito prático e, felizmente, não é de fato necessário que se o faça. O que é prático e necessário é uma compreensão do fenômeno e do processo da negociação. Deste modo terá um referencial, uma sistemática de trabalho que propicie uma visão das diferenças culturais à medida em que se evidenciam durante o processo da negociação. Este referencial emerge da própria definição de negociação.

Se a natureza, e os passos no processo da negociação são conhecidos, há um arcabouço conceitual que denuncia as semelhanças e diferenças culturais presentes no comportamento dos negociadores, na medida em que ocorram em uma situação concreta.

Estabelecemos uma definição: “negociação é um processo através do qual duas ou mais facções que tenham interesses em comum e conflitantes expõem e discutem propostas explícitas acerca dos termos específicos para um possível acordo”.

Resultam dessa definição quatro tópicos em que semelhanças e diferenças devem ser consideradas:

- 1- Interesses comuns.
- 2- Interesses conflitantes.
- 3- Discussão.
- 4- Acordo.

Os dois primeiros situam-se mais no nível das ideias. Os dois últimos estão mais no nível da ação. Os negociadores de ambos os lados devem estar conscientes de seus próprios vieses culturais na medida em que possam surgir nesses quatro aspectos do processo. No mundo atual, simplesmente não é possível que seja apenas responsabilidade de alguém (seja quem for este alguém) manter-se sensível aos padrões culturais, de modo que apenas esse alguém possa “compreender” e se adaptar às maneiras “estranhas” dos outros. Deve haver uma reciprocidade entre as pessoas no pavor ou no encanto pela cultura do seu adversário.

A questão é mais abrangente. O negociador atual tem consciência dos vieses culturais de sua origem, assim como dos de seu oponente. Se, de fato, sabe negociar, pode administrar esses vieses na medida em que ocorram nos aspectos básicos da negociação.

Consideremos os dois tópicos no nível das ideias: interesses comuns e interesses conflitantes. Afinal, esta é a razão pela qual os negociadores estão à mesa. Ambos têm interesses comuns e conflitantes. A questão é se as diferenças culturais fazem tanta diferença quando interesses importantes estão em jogo.

Em geral, os interesses comuns transcendem às diferenças culturais e, até mesmo existem independentemente dessas diferenças. Os negociadores bem-sucedidos identificam esses interesses em termos de senso comum. Eles se perguntam: “que temos em comum nessa situação?” Eles sabem, no fundo de suas mentes e do processo de negociação, que esses interesses comuns são típicos: o objetivo de lucro, evitar problemas a longo prazo, fazer “boa figura” diante dos familiares, deixar as portas abertas para futuras negociações etc. Essas semelhanças são transculturais e os negociadores bem-sucedidos não se esquecem delas.

Ninguém se prejudica por lembrar-se ou ser lembrado de que compartilha de alguns interesses com os outros – isso é humano. Pelo simples fato de que as partes envolvidas, por definição, não se sentem muito à vontade nas negociações transculturais, esses interesses comuns têm que ser considerados e reconhecidos. Dar-lhes a ênfase adequada e permanente é responsabilidade que toca aos parceiros em uma negociação. Quando os interesses conflitantes são examinados, o negociador bem-sucedido não só encara os pontos em conflito como continuamente se questiona sobre se sua origem é “normal” ou devido às diferenças culturais.

Devem-se esperar os conflitos normais acerca dos preços, controle de qualidade, prazos de entrega, planos de pagamento etc. A razão de sua presença é resolver esses problemas e atender aos interesses comuns.

Alguns conflitos de interesse podem surgir de diferenças culturais, o que ambos os negociadores devem ter em mente. O perigo está em localizar

erradamente a origem desses conflitos. Um fabricante ocidental de máquinas agrícolas, por exemplo, ao negociar com distribuidores indianos não deve presumir, gratuitamente, que o conflito é devido a questões de preço. A ênfase do indiano na competição e na necessidade premente pode, muito possivelmente, derivar de uma visão do mundo, baseada em sua experiência cultural de escassez e limitação de recursos. O conflito de interesses, neste caso, pode ser mais uma questão de experiências culturais de escassez e de fartura, que uma questão de preço para cada um dos contendores.

Neste caso, como aliás na maioria dos casos de negociação, o requisito principal para o sucesso é a compreensão do ponto de vista do oponente. Devemos compreender claramente o modo de pensar e de agir de pessoas de diferentes países para que possamos distinguir as divergências verdadeiras daquelas que decorrem de vieses culturais. Em qualquer negociação, os conflitos de interesses podem ou não estar baseados em diferenças culturais.

Os outros dois pontos que decorrem da definição de negociação estão no nível de ação: discussão e acordo. Esses termos se referem às técnicas de negociação, à maximização dos interesses comuns e à minimização dos interesses conflitantes, de modo que a negociação resulte em ganho para ambos os parceiros.

Esses estágios de discussão e acordo são normalmente entendidos pelos negociadores em termos de quatro estágios em que na prática evolui uma negociação. Isso equivale a afirmar que, atualmente, quase todos os negociadores bem-sucedidos devem entender (e entendem) que as ações de desenvolvem em quatro fases. Um entendimento compartilhado dessas fases, independentemente das origens culturais, é aquilo que os negociadores têm em comum. Esses quatro estágios são os seguintes:

- 1- Abertura.
- 2- Exploração.
- 3- Apresentação.
- 4- Clarificação, ação final, avaliação e controle.

O que é culturalmente influenciado e, às vezes de muitos modos significativos, são as expectativas que os negociadores possam ter quanto à maneira “normal” de desenvolver o processo da negociação. A questão, que é responsabilidade de cada negociador, é verificar o que está ocorrendo em cada uma dessas quatro fases e as diferentes expectativas ligadas às diferenças culturais.

Na etapa de abertura (estabelecimento de uma relação pessoal adequada) os americanos, por exemplo, tendem a dispendem muito menos tempo que os japoneses. Os japoneses têm a expectativa de que é normal dispendem um tempo considerável e uma boa soma de dinheiro para estabelecer uma relação harmoniosa com aqueles com quem tencionam fazer negócios.

Alguns finlandeses tenderão a comportar-se de um modo muito formal e silencioso nessa fase e esperam que o relacionamento e a fase de exploração evoluam numa semana. Os russos são notórios por misturarem negócios (e apenas negócios)

com vodca. Para os japoneses é normal perguntar muito e falar o mínimo, e esse mínimo é dito de maneira ambígua na fase de exploração. Eles tendem a firmar suas intenções à medida em que juntam as informações e ouvem as ofertas e propostas. Os alemães tendem a superestimar o entendimento técnico do parceiro, a serem mais diretos e francos nessa fase, o que, com frequência, faz os japoneses sentirem-se mal.

Na fase de apresentação, pode parecer normal para muitos londrinos discordar abertamente na medida em que o oponente faça um esforço para moldá-los ou use técnicas agressivas — suas normas culturais estabelecem que o desacordo não atinge as relações pessoais e a persuasão agressiva é uma habilidade valorizada.

Os japoneses, que já deram ênfase à etapa anterior, procuram evitar confrontações, tendem a não requerer nem esperar persuasão e, muito provavelmente, manifestarão um considerável silêncio nessa fase.

Está claro que ninguém vai muito longe na negociação se tenta persuadir na base do estereótipo, confundindo o comportamento de vendedores de carros usados, antiquários e feirantes com uma negociação para valer.

Há, então, o estágio final — clarificação, ação final, avaliação e controle. Os americanos, por exemplo, tendem a pensar que é normal fazer concessões ao longo do processo, de modo que a ação final para eles tenda a constituir-se num sumário dos itens em que foram feitas concessões em termos de interesses conflitantes. Os japoneses tendem a fazer todas as concessões ao final do processo. Pode parecer aos outros que o acordo é feito de maneira abrupta e sem muita consistência. De modo diferente, os soviéticos, com frequência, ouvem as concessões do outro e depois procuram adiar o acordo por acharem que o tempo, inevitavelmente, trabalha a seu favor. É uma aplicação prática da teoria do materialismo dialético, segundo a qual o adversário fará ainda mais concessões se houver uma demora significativa.

Quem está “certo” nessas ilustrações é algo que pode ser discutido eternamente — nunca haverá uma conclusão. O certo é que as pessoas de diferentes culturas têm diferentes expectativas sobre o que deva ser considerado comportamento normal na prática das várias fases do processo de negociação”.

Flexibilidade e receptividade de um lado tendem a provocar sempre a reciprocidade no oponente. O negociador ágil vê contrastar essas diferenças culturais com o processo de negociação em si. Quanto mais os parceiros conhecem o processo, tanto mais podem tornar-se, mutuamente, conscientes das diferenças culturais quando elas surgirem e, então, poderão lidar adequadamente com elas. O entendimento é o nosso objetivo.

Entender o processo de negociação. Estar alerta para as sutis diferenças. Os alemães usam a expressão: *Andere Länder andere Sitte* (cada terra tem seu uso). Os americanos preferem: *When in Rome, do as the Romans* do (Em Roma aja à maneira dos romanos). Em negociação, justamente, aprende-se à maneira dos romanos, observando e ouvindo.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- O profissional de secretariado, por trabalhar com o alto escalão das empresa, está sempre envolvido com negociações.
- Há quatro estilos de negociadores: catalisador, controlador, apoiador e analítico.
- As etapas do processo de negociação são: preparação, abertura, exploração, apresentação, clarificação, ação final, controle e avaliação.
- Existem três formas de gestão de conflitos: mediação, conciliação e negociação.



1 A negociação está presente em diversos contextos e pode envolver diferentes atores, são filhos que negociam com os pais, diplomatas negociam acordos com outras nações, empresas negociam com outras empresas, compradores negociam com vendedores, patrões e funcionários negociam acordos coletivos etc. Para Wood e Colosi (1998) a negociação é um processo multidimensional, e a maior parte do trabalho substancial acontece nos bastidores, em conversas com sua própria equipe em um quarto de hotel, em telefones e mensagens, e entrevistas coletivas improvisadas. Dado este contexto, assinale a alternativa correta.

FONTE: WOOD, J. D.; COLOSI, T. R. As outras negociações. Revista HSM Management. Sorocaba, v. 8, p. 76-80, maio – jun. 1998.

- a) () A negociação inicia quando todos se reúnem para este fim.
- b) () A negociação começa antes mesmo de um encontro formal.
- c) () A negociação busca sempre acordos unilaterais.
- d) () A negociação é um fim em si mesmo, descartando a necessidade de constituir vínculos.

2 A gestão de conflitos consiste na escolha da melhor estratégia para solução de conflito, considerando a melhor ferramenta a ser utilizada de acordo com cada caso. Assinale a opção correspondente à existência uma terceira pessoa alheia ao conflito, que atua como uma espécie de "facilitador", sem interferir na decisão final das partes.

- a) () Mediador.
- b) () Arbitragem.
- c) () Consultor.
- d) () Conciliador.

3 Levando em consideração os estilos de negociadores propostos por Junqueira, associe os itens utilizando os códigos a seguir:

- I- Catalisador.
- II- Apoiador.
- III- Controlador.
- IV- Analítico.

- () Ênfase no trabalho em equipe, preocupação com pessoas, no bem estar geral, na eliminação de conflitos, problemas.
- () Ênfase na inovação, criatividade, exclusividade, grandes projetos, ideias.
- () Ênfase em redução de custos, tempo, prazos, resultados, metas, independência em relação aos outros.
- () Ênfase em informações, dados, detalhes, perfeição, preocupação com o micro, segurança, garantia.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

a) () III- I- II- IV.

b) () II- I- IV- III.

c) () II- I- III- IV.

d) () I- III- IV- II.

GESTÃO DE CONFLITOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade você será capaz de:

- conhecer a dinâmica organizacional;
- descrever os diferentes tipos de desenhos organizacionais;
- conceituar clima e cultura organizacional;
- distinguir clima de cultura organizacional;
- debater sobre liderança;
- definir os diferentes tipos e estilos de liderança;
- compreender a importância do líder na gestão de conflitos.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em dois tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará o resumo do conteúdo e as autoatividades que reforçarão o seu aprendizado.

TÓPICO 1 – DINÂMICA ORGANIZACIONAL

TÓPICO 2 – LIDERANÇA CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL



DINÂMICA ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Caro acadêmico, sabemos que os sistemas de produção evoluíram com a chegada de novas tecnologias, e não somente a forma de produzir mudou, com o advento da internet mudaram-se as formas de se comunicar e de se relacionar. Neste tópico, vamos abordar a evolução da dinâmica organizacional, já que é importante estudar a história para que se compreenda os movimentos que nos conduziram ao atual cenário. Assim, este tópico traz uma contextualização das estruturas e desenhos organizacionais, a fim de que você possa identificar a estrutura do qual faz parte e sua influência na cultura vigente na organização.

As organizações como sistema vivo e complexo sofrem e exercem influências na sociedade em que estão inseridas, no decorrer da leitura vamos perceber que vários são os fatores que contribuem para formação do clima e da cultura de uma dinâmica organizacional e que cada empresa possui uma cultura própria, única, diferindo-se umas das outras.

Vamos discutir os conceitos de clima e cultura organizacional, diferenciando estes dois termos, que pelo senso comum têm sido utilizados como sinônimos. Estes termos tão oportunos nos estudos das ciências sociais aplicadas vêm ganhando cada vez mais destaque, pois são apontados como fatores que contribuem para vantagem competitiva das empresas.

Assim, espera-se que, após a leitura deste tópico, você possa ampliar sua visão e compreender a influência da cultura e do clima organizacional na gestão de conflitos.

Desejo a você uma ótima leitura.

2 VISÃO GERAL: DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Os métodos de organização do trabalho são estudados há séculos e sofrem constantes evoluções graças ao avanço da tecnologia. É em busca de maior produtividade que as companhias se estruturam e realizam a gestão de seus recursos. Somente a partir do momento que um funcionário compreende a importância da função exercida dentro da empresa ele poderá inferir de forma positiva.



Sobre isso, leia a metáfora a seguir:

Três pedreiros

Autor desconhecido

Uma vez um viajante, percorrendo uma estrada, deparou-se com uma obra em início de construção. Três pedreiros, com suas ferramentas, trabalhavam na fundação do que parecia ser um importante projeto. O viajante, aproximou-se curioso. Perguntou ao primeiro deles o que estava fazendo. “Estou quebrando pedras, não vê?” — respondeu o pedreiro. Expressava no semblante um misto de dor e sofrimento. “Eu estou morrendo de trabalhar, isto aqui é um meio de morte, as minhas costas doem, minhas mãos estão esfoladas eu não suporto mais este trabalho” — concluiu.

Não satisfeito, o viajante dirigiu-se ao segundo pedreiro e repetiu a pergunta. — Estou ganhando a vida, respondeu. Não posso reclamar, pois foi o emprego que consegui. Estou conformado porque levo o pão de cada dia para minha família.

O viajante queria saber o que seria aquela construção. Perguntou então ao terceiro pedreiro: — O que está você fazendo?

Este respondeu: — Estou construindo uma catedral!

Três pedreiros, três respostas diferentes para o mesmo trabalho. Cada um manifestou sua própria visão.

Para o primeiro, o serviço significava dor e sofrimento. Um sacrifício que certamente tornava a ação muito mais penosa e lhe fazia mal. O segundo pedreiro manifestou indiferença. Estava conformado, mas não realizado. O trabalho nada lhe significava e ele só o fazia por obrigação.

Já o terceiro pedreiro tinha a consciência da importância do que fazia. Desempenhava a função com orgulho e satisfação. Tinha o sentimento elevado de participar de uma grande realização, o que lhe dava muito mais força, energia, ânimo, felicidade

FONTE: <<https://www.metaforas.com.br/2007-06-16/tres-pedreiros.htm>>. Acesso em: 20 maio 2019.

Sabemos que muitos colaboradores atuam há anos em uma companhia sem compreender a dinâmica de seus processos organizacionais, obviamente, isso requer senso de curiosidade, pensamento crítico e uma visão holísticas da organização e da importância do produto ou serviço ofertado para o consumidor.

O colaborador que compreende o processo do qual faz parte se sente participante de uma construção e assim pode inferir de forma positiva no contexto em que atua. Conforme Santos *et al.* (2014, p. 125), “os funcionários devem estar cientes de que a organização é um conjunto de processos interligados e de que o trabalho por eles desenvolvido faz parte desse conjunto, revelando-se importante para a consecução dos patamares de qualidade almejados”.

Seja a do primeiro, segundo ou terceiro setor (pública, privada ou sem fins lucrativos), todas trabalham com processos que basicamente pode ser entendido como a transformação de entradas em saídas, e, é a estrutura organizacional, ou seja, o desenho, a configuração assumida pela empresa que irá fazer com que a organização alcance seus objetivos. Considere a figura a seguir:

FIGURA 1 - VISÃO SISTÊMICA DA EMPRESA



FONTE: Adaptado de Oliveira (2002)

Logo, podemos afirmar que em todas as organizações há processos e que qualquer processo tem como objetivo a transformação de insumos (que podem ser materiais, formas de energia, informação ou os próprios clientes) em produtos com valor adicionado, a serem disponibilizados para clientes internos ou externos. Como exemplo, podemos citar, um restaurante que transforma alimentos in natura em pratos elaborados para o consumo de seus clientes.

Ressalta-se que em meio a transformação de um processo pode haver saídas indesejadas, como impactos ambientais ou acidentes de trabalho (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Desse modo, a estrutura organizacional, diz respeito à forma como a empresa se organiza em torno da divisão de atividades e recursos físicos e não físicos, a preocupação com o aperfeiçoamento do formato organizacional, a otimização dos fatores considerados cruciais, como o próprio trabalho desenvolvido pela organização, as pessoas que o executam e as normas e padrões que o regem determinarão o sucesso ou o fracasso da empresa.

3 DESENHO ORGANIZACIONAL

Vamos continuar nossos estudos, neste subtópico vamos estudar o desenho organizacional, você sabe qual o desenho organizacional utilizado na empresa em que trabalha? Sabe por que a organização adota determinado desenho? Sabe quais são os desenhos organizacionais existentes? Pois bem, é sobre isso que vamos abordar neste tópico. Vamos lá!

FIGURA 2 - DESENHO ORGANIZACIONAL



FONTE: <<https://s3.amazonaws.com/ibc-portal/wp-content/uploads/2016/02/20132001/1-Niveis.jpg>>. Acesso em: 16 maio 2019.

Toda organização como sistema vivo, aberto e integrado sofre influência e exerce influência no meio em que está, o desenho é o meio pelo qual a empresa se estrutura a fim de organizar-se quanto ao conjunto complexo de cargos, tarefas, relacionamento e responsabilidade que são influenciados por variáveis técnicas, individuais, sociais e organizacionais.

Não é de hoje que o desenho é utilizado como instrumento de melhoria da performance organizacional. De acordo com Chiavenato (1979, p. 35), “O desenho de tarefas, cargos e organizações, teve seu começo com Adam Smith e mais adiante com Weber e Taylor”.

Podemos citar quatro fases que marcaram a evolução sistemática que sofreram as organizações no modo de produção e organização.

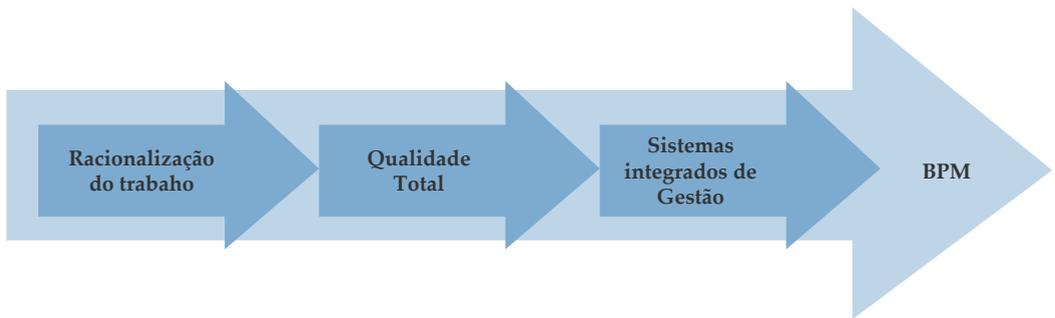
- Racionalização do trabalho: virada do século XIX para o século XX, emergem os grandes clássicos da Gestão da Produção. Princípios da administração científica tendo como propulsores Taylor, Ford e Fayol (racionalização do trabalho; Linhas de Montagens; Produção em larga escala; aumento da produtividade) (BALDAM *et al.*, 2007). Os estudos de Frederick Taylor introduziram os conceitos de eficiência, especialização e medição de processos. A partir desses estudos surgiram as atitudes administrativas de medir o desempenho das atividades, definir perfil e habilidades requeridas aos executores, culminando na especialização de atividades e profissionais (SORDI, 2005).
- *Total quality control*: estudos sobre aperfeiçoamento na qualidade de produtos, emergiu a partir da década de 1950 pelas indústrias japonesas, dando origem ao primeiro movimento de análise intensiva dos processos. O foco dos programas era a eliminação de defeitos, por melhoria contínua (Kaizen) de modo a chegar a produção com defeito zero (BALDAM *et al.*, 2007). Segundo Gonçalves (2000, p. 13):

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto (ou pelo menos implementado) o gerenciamento de processos (Davenport, 1994) muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia. O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

- Sistema integrados de Gestão e o uso da Tecnologia da Informação: década 1980 – 1990, sistema integrados de Gestão (ERP). Processos antes reengenheirados de modo manual e local passaram a ser mesclados em um sistema computadorizado único.
- Estudos sobre o Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM): a habilidade de mudar o processo passa a ser mais relevante do que a habilidade para o criar, pois ele gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, continuamente melhorada e otimizada. (SMITH; FINGAR, 2003). Você pode acompanhar mais sobre isso pesquisando sobre indústria 4.0.

Assim, podemos observar na figura a seguir uma evolução sistemática do modo de organização de trabalho da racionalização do trabalho até o BPM (*Business Process Management*).

FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DOS MÉTODOS DE PRODUÇÃO



FONTE: A autora

De acordo com Chiavenato (1979, p. 36-37):

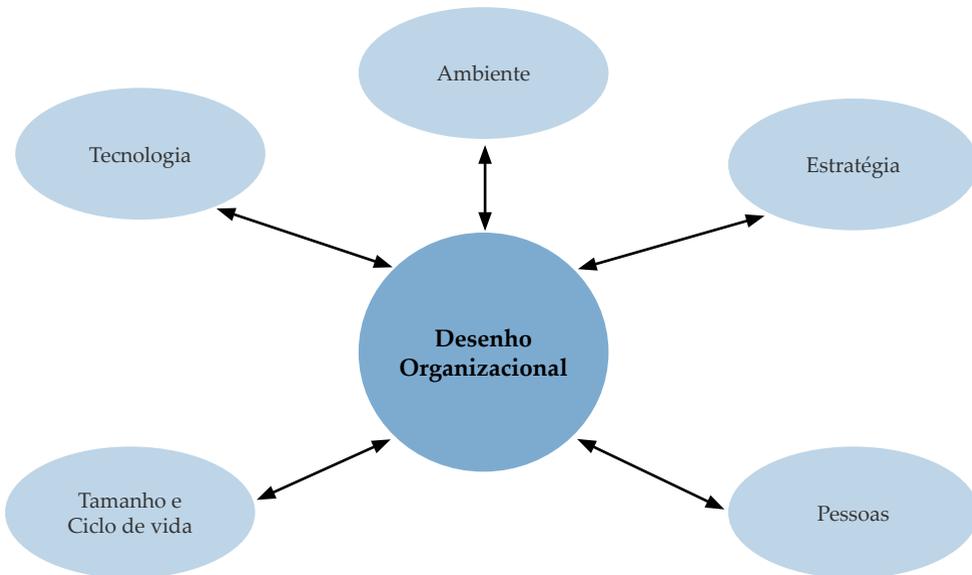
Uma das maiores contribuições ao estudo do desenho organizacional foi oferecida por Galbraith. Para ele, "as organizações são: a) compostas de pessoas e de grupos de pessoas; b) a fim de alcançar algum propósito repartido; c) através de uma divisão do trabalho; d) integrada por processos de decisão baseados em informação; e) continuamente, através do tempo". Para Galbraith, o conceito de desenho organizacional resulta de uma combinação da definição de organização e do conceito de escolha estratégica: o desenho organizacional é concebido como um processo de decisão que apresente uma coerência entre os objetivos ou propósitos para os quais a organização existe, os padrões de divisão do trabalho e coordenação interunidades e as pessoas que querem fazer o trabalho.

O desenho define como a empresa irá funcionar, retrata a configuração da empresa e seus processos como um mapa, é no desenho organizacional que os departamentos e suas relações e processos são representados. Conforme Child (1977 *apud* CHIAVENATO, 1979) o desenho constitui uma das maiores prioridades da administração, pois a função de uma estrutura organizacional é ajudar no alcance dos objetivos em três principais aspectos:

- Estrutura básica: contribuindo para implementação bem-sucedida de planos, na alocação de pessoas e de recursos para as tarefas que devem ser feitas e proporcionando mecanismos para a sua coordenação. A estrutura básica toma a forma de descrições de cargos, organogramas, constituição de conselhos e de comissões etc.
- Mecanismos de operação: indicando claramente aos membros de uma organização aquilo que deles é esperado, por meio de procedimentos de trabalho, padrões de desempenho, sistema de avaliação e de recompensas, programações e sistemas de comunicação.
- Mecanismos de decisão: permitindo provisões para auxiliar o processo de tomada de decisão e seus requisitos de processamento de informação. Estes mecanismos incluem arranjos para obter informações do meio externo, procedimentos para cruzar, avaliar e tornar disponíveis informações para os tomadores de decisão.

O principal objetivo do desenho organizacional é estabelecer coerência entre o ambiente, estratégia, tecnologia, pessoas, atividades e tamanho da organização.

FIGURA 4 - FATORES CONTINGENCIAIS DO DESENHO ORGANIZACIONAL



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2004)

O estudo de Lawrence e Lorsch (1973) aponta que uma empresa cresce à medida que seu desenho, ou seja, sua estrutura alcança o equilíbrio entre a diferenciação, a formalização, a centralização e a integração (CHIAVENATO, 1979). Observe a descrição de cada um desses quatro fatores:

- **Diferenciação:** a diferenciação refere-se às diferenças entre gerentes em vários departamentos funcionais, de acordo com seus objetivos particulares, tempo, orientação interpessoal e formalização de estrutura, está relacionada com a divisão do trabalho organizacional.
- **Formalização:** trata das regras e regulamentos da organização, fundamenta-se na determinação de “como”, “quando” e “por quem” cada tarefa deve ser efetuada, bem como na respectiva elaboração de regras e regulamentos, que levam ao encaminhamento dos comportamentos dos intervenientes.
- **Centralização:** explica a localização e a distribuição da autoridade, consiste na distribuição da autoridade, direito organizacional de exigir que uma tarefa seja executada, dentro da organização.
- **Integração:** refere à posição das relações interdepartamentais, isto é, entre departamentos que são requeridos para alcançar unidades de esforço pelo ambiente. Trata dos meios utilizados para se coordenar o trabalho, de acordo com a distribuição de autoridade e as regras e regulamentos da empresa.

Lawrence e Lorsch (1973 *apud* CHIAVENATO, 1979, p. 30):

[...] reconheceram que cada unidade é, em si, um subsistema, no qual os membros podem desenvolver orientações particulares e padrões estruturais, dependendo de suas tarefas e de suas predisposições. Uma vez que diferentes unidades trabalham com diferentes partes do ambiente organizacional (como as variáveis de mercado, tecnoeconômicas ou científicas), estas unidades podem desenvolver diferenciação em algum grau, dependendo do seu ambiente específico. Por outro lado, como diferentes ambientes requerem vários graus de diferenciação entre unidades organizacionais, a extensão da diferenciação organizacional depende da certeza ou incerteza acerca do ambiente, e de sua diversidade ou homogeneidade. Os autores salientam que as organizações complexas, mais do que relacionadas com o ambiente como uma unidade simples, segmentam seu ambiente em partes, no sentido de buscar certeza de informação.

Já aprendemos o conceito de desenho organizacional, vimos que vários fatores exercem influência sobre a organização e que está pode optar pela formalização, centralização ou integração de seus processos. Agora vamos abordar os novos estilos de organização que as empresas desenvolveram a fim de atender às crescentes necessidades de eficiência demandada pelo mercado. A saber modo funcional, linear ou de linha staff.

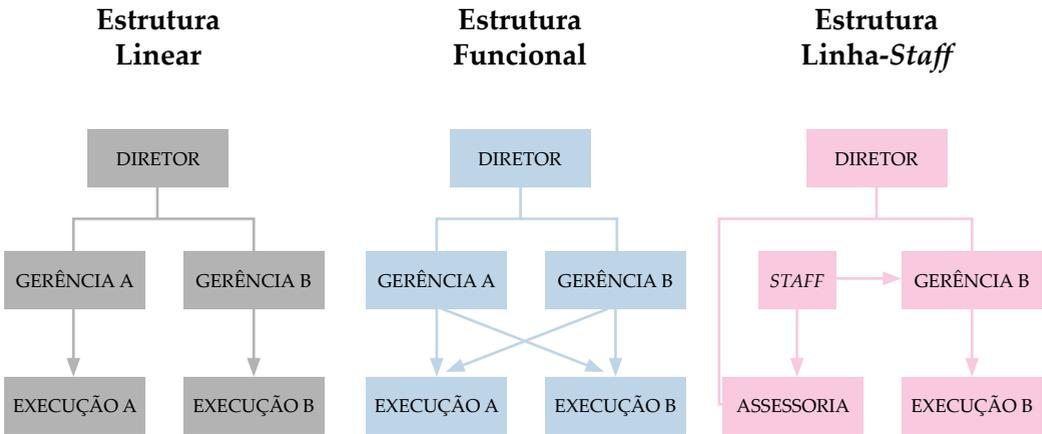
Na estrutura funcional a empresa aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções, trabalho é determinado pelas especializações que se divide segundo diferentes funções, como exemplo: produção, finanças, recursos humanos e marketing. Para cada função há uma chefia. Esse tipo de estrutura é mais simples e permite economias de escala.

A estrutura linear é mais simples e muito comum em empresas de pequeno porte, nesse modelo, cada unidade de trabalho executa tarefas específicas e bem definidas, essa estrutura é mais antiga e tem suas origens na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais.

Em uma empresa de linha-staff, coexistem órgãos de linha (execução) e empresas de assessoria, ou serviços especializados (consultoria), que mantêm relações simultâneas entre si. Por exemplo, empresas que prestam serviços contábeis ou da área de Recursos Humanos atuam dentro de uma outra organização. Essa combinação ocorre com intuito de unir as vantagens de dois estilos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

A principal vantagem deste processo é que a organização mantém a hierarquia e a autoridade, mas ao mesmo tempo possui órgãos especializados prestando assessoria à execução das tarefas, com intuito de especializar as áreas da organização para que os esforços dos colaboradores tenham mais foco em tarefas específicas. Observe a síntese trazida na figura a seguir.

FIGURA 5 - ESTRUTURA LINEAR, FUNCIONA E LINHA-STAFF



FONTE: <<http://jkolb.com.br/wp-content/uploads/2018/09/estruturas-b%C3%A1sicas.png>>. Acesso em: 16 maio 2019.

Observamos que a estrutura de linha-staff surgiu devido à complexidade das tarefas das empresas, que, preocupadas em não perder o foco do negócio principal da companhia, encontraram nesse modelo uma forma de se livrarem de uma série de tarefas repetitivas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos básicos da empresa.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Você sabe o que é cultura? Sabe porque as organizações se mobilizam na busca do desenvolvimento de uma cultura voltada para mudança e inovação?

Durante muito tempo o foco das organizações estava voltado na satisfação do consumidor final, também chamado de cliente externo, vários movimentos marcaram a busca constante das empresas em antecipar e superar as expectativas de seus clientes. Com o passar do tempo gestores e executivos perceberam que a cultura que envolve a organização impacta diretamente na produtividade, qualidade do produto ou serviço prestado, e sobretudo, no grau de inovação da companhia, passaram então, a perceber o funcionário não mais como uma mão de obra, mas como parceiro e colaborador.

Uma vez que os processos são realizados por pessoas, que por sua vez são influenciados pela cultura existente na organização, as organizações modernas mobilizam esforços na busca do desenvolvimento de fatores que propicie uma cultura voltada para inovação.

Em particular, a cultura organizacional é considerada como um dos principais fatores que justifica o fracasso ou sucesso de uma empresa. Por isso, esse é um tema que merece nossa atenção.

Mas, afinal o que é cultura? De acordo com Pires e Macedo (2006, p. 83), o termo Cultura “possui inúmeros significados, todos derivados de sua raiz latina, que se refere à plantação no solo. Em muitas línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura”.

Bastante discutido nos últimos anos, a cultura organizacional tornou-se tema de análise de vários estudiosos que se dedicam ao estudo da cultura, seus elementos e os fatores que influenciam na cultura organizacional, entre eles, Deal e Kennedy (1982) e Schein (1985), que afirmam ser a cultura um conjunto de valores e crenças compartilhados de maneira homogênea em toda a organização. Ainda de acordo com os autores, a cultura pode ser construída e controlada pelos líderes, mediante um sistema de regras formais e informais aplicados a todos os membros da empresa.

Toda empresa, em qualquer ramo de atividade ou negócio, possui uma cultura que evidencia seu ambiente e as relações sociais. A cultura pode ser entendida como o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade. A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas (CHIAVENATO, 1994).

E inclui a forma como o trabalho é executado e o que motiva os membros da organização para o trabalho, conforme evidencia Luz (2006, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se veste e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Para Pires e Macedo (2006, p. 83) “mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social”.

Para Hall (1978 *apud* PIRES; MACEDO, 2006, p. 84) “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem”.

Fleury e Fischer (1989 *apud* PIRES; MACEDO, 2006, p. 84) propõem que:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Cameron e Quinn (2006) definem cultura organizacional como um conjunto de valores pré-concebidos, premissas subjacentes, memórias coletivas e definições presentes em uma organização. Reflete a ideologia dominante que as pessoas carregam em suas mentes.

Nesse contexto, o sucesso na implantação da mudança numa organização vai depender do grau de aceitação ou resistência de seus integrantes, que poderá ser maior ou menor conforme a compatibilidade com os seus valores, crenças ou interesses. Por sua vez, essa compatibilidade será o resultado da influência da cultura e dependências de poder da organização, e das práticas por ela adotadas para a implantação da mudança. Para alcançar mudanças duradouras, não se tenta transformar diretamente as pessoas, mas sim as restrições organizacionais que atuam sobre elas, os chamados pressupostos que compõem a cultura, a saber: normas, valores, recompensas e poder. Conforme expresso no quadro a seguir.

QUADRO 1 - PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

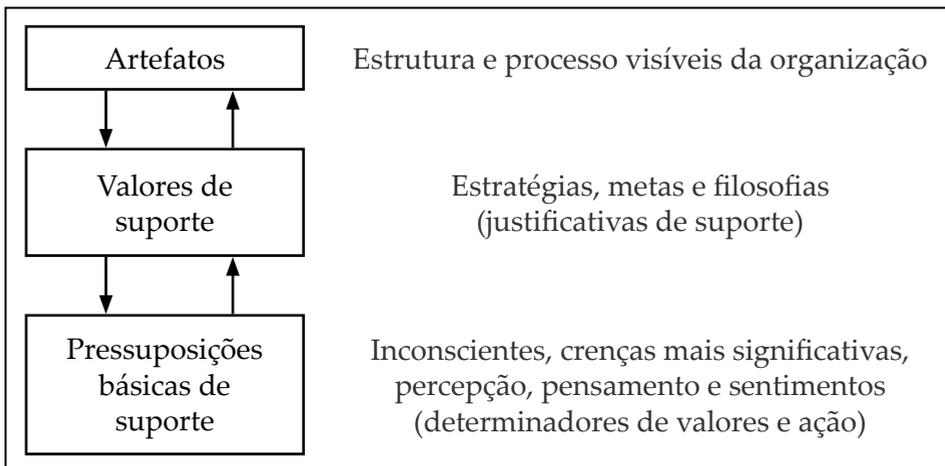
<p>Normas</p>	<p>São padrões ou regras de conduta, nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas são explícitas no momento em que as pessoas se adaptam a elas de forma consciente. As regras são implícitas (subentendidas) quando as pessoas se conformam, sem ter consciência.</p>
---------------	---

Valores	Representam o conjunto de atributos que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização. As normas e valores se inter-relacionam, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles. As normas de uma organização podem refletir certos valores organizacionais.
Recompensa	O comportamento das pessoas e influenciados pelas recompensas que recebem pelo trabalho desenvolvido. Os gerentes devem identificar estratégias de recompensas para estimular as pessoas a obter um rendimento maior.
Poder	A fonte central de poder de uma organização pode refletir padrões culturais e, estes, por sua vez, podem influenciar o comportamento das pessoas dessa organização.

FONTE: Adaptado de Otávio e Amboni (2007, p. 159)

De acordo com Schein (2004), há três níveis de cultura, a saber: artefatos, valores de suporte e pressuposições básicas de suporte. Observe a figura a seguir.

FIGURA 6 - NÍVEIS DE CULTURA



FONTE: Schein (2004, p. 25, tradução nossa)



- **Artificialidades observáveis:** constituem-se da disposição física, vestimenta, maneira como as pessoas se tratam, odor e “clima” do lugar, intensidade emocional e outros fenômenos (inclusive registros, produtos, filosofias e anuários da empresa). São palpáveis e mais difíceis de se decifrar com precisão. Sabemos como reagir a elas, mas isso não é necessariamente um indicador confiável de como reagem os membros da organização. Vemos e sentimos que uma empresa é mais formal e burocrática do que a outra, mas isso não diz nada sobre o porquê de ser assim. Na investigação sobre cultura, questiona-se o uso de instrumentos aferidores, pois eles prejudgam as dimensões que se está considerando. Não há meio de saber se as dimensões que se está considerando são relevantes ou salientes naquela cultura, até que se tenha examinado níveis mais profundos de cultura.
- **Valores:** este nível pode ser pesquisado através de entrevistas, questionários ou instrumentos de avaliação. Estudam-se os valores, normas, ideologias, licenciamentos e filosofias adotadas e documentadas de uma cultura. São realizadas entrevistas, em que o entrevistado pode responder livremente, por serem mais úteis para se chegar ao nível de como as pessoas se sentem e pensam. Porém, os questionários e instrumentos aferidores são geralmente considerados como menos úteis, porque prejudicam as dimensões a serem estudadas.
- **Concepções básicas:** reconhecem-se as concepções adotadas, apenas através de observações mais intensas, de indagações mais focalizadas e de envolvimento de membros motivados do grupo. Essas concepções determinam o modo de perceber processos mentais, sentimentos e comportamento, sendo apresentado de forma inconsciente; se constituindo o nível mais profundo de entendimento da cultura organizacional.

FONTE: <<https://rpblogando.wordpress.com/2011/05/18/os-tres-niveis-da-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Chegamos em um assunto muito importante, e que você, com certeza, já vivenciou. Por exemplo, você já esteve em algum lugar e achou o clima pesado? Pois então, é sobre isso que vamos discutir neste subtópico.

Você conseguiria definir o que vem a ser clima organizacional? Talvez seja difícil conceituar clima organizacional, pois não se trata de algo físico, concreto, mas, com certeza você sente – percebe – com facilidade o clima que predomina nos ambientes que frequenta.

Nesta perspectiva, Chiavenato (2006, p. 273) afirma:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Há profissionais que optam por trabalhar em uma empresa ainda que o salário não seja dos melhores, pelo fato do clima organizacional ser bom, agradável. Para Lacombe (2005, p. 236) “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”.

E você sabe qual é a diferença entre clima e cultura organizacional? É muito comum profissionais confundirem esses dois termos ou usá-los como sinônimos, mas há diferenças fundamentais entre esses termos.

O clima de uma organização está intimamente ligado à sua cultura, o clima é na verdade, o reflexo direto da cultura que rege a organização, a cultura por sua vez, dificilmente é alterada, pois, se trata da personalidade da empresa, já o clima pode ser modificado, visto que, o sentimento e humor das pessoas variam constantemente. Para Tomei (1994), a diferença entre cultura e clima organizacional pode ser resumida no quadro a seguir.

QUADRO 2 - CLIMA ORGANIZACIONAL X CULTURA ORGANIZACIONAL

Clima	Cultura
Estado de espírito da organização.	Personalidade da organização.
Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros.	Ligado ao grau de motivação e comprometimento.
Perspectiva temporal curto e médio prazo.	Perspectiva temporal de médio e longo prazo.

FONTE: Adaptado de Tomei (1994)

Observamos que, conforme aponta Luz (2006, p. 20), “o clima organizacional é o espelho da cultura na organização, seja ele positivo ou negativo, ou seja, reflete o universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, sua satisfação e seu desempenho laboral”.

Para se ter ideia do clima e, portanto, do grau de satisfação dos funcionários com ambiente organizacional é realizado uma pesquisa denominada “Pesquisa de Clima”. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento de gestão voltado para análise do ambiente interno. Possui o objetivo de mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da empresa (SORIO, 2011).

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

Para realização da pesquisa de clima, geralmente, uma empresa terceirizada especialista no assunto é contratada. A *Great Place to Work* se destaca neste quesito, sua função é avaliar a gestão de organizações de diversos tipos, serviços, multinacionais, pequenas e médias empresas e de vários tipos de indústrias visando aplicar pesquisas com empregados e empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho.

De acordo com Bedani (2006), a pesquisa e gestão do clima organizacional apresentam seis etapas: investigação, diagnóstico, intervenção, comunicação, implementação e monitoramento.

- Investigação: escolher qual instrumento será utilizado para coletar os dados da empresa.
- Diagnóstico: nesta etapa, os dados coletados serão examinados e identificados se existem desconformidades a serem corrigidas.
- Intervenção: avaliar quais são as opções para melhorar eventuais problemas.
- Comunicação: apresentar para todos os funcionários o resultado da pesquisa e as ações que serão tomadas para melhorar.
- Implementação: colocar em prática as decisões tomadas.
- Monitoramento: observar e reavaliar continuamente as ações que foram colocadas em prática.

Observamos que a pesquisa de clima compreende apenas uma das etapas da gestão clima organizacional. E, com relação à adoção de ferramentas de monitoramento do clima organizacional Altmann (2000) enfatiza diversos benefícios, tais como:

- a) maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;
- b) a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
- c) oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações e;
- d) proatividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários, e ou, do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.



É importante enfatizar que a pesquisa de clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização, e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

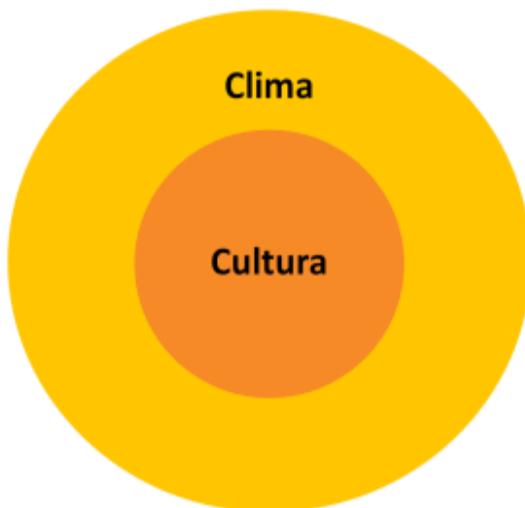
- O trabalho em si: com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e a atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal etc.
- Integração setorial e interpessoal – avalia o grau de cooperação e o relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa.
- Salário: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas.
- Estilo gerencial: aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento etc.
- Comunicação: buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação etc.
- Desenvolvimento profissional: avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece.
- Imagem da empresa: procura conhecer o sentimento das pessoas em relação à empresa.
- Processo decisório: esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões.
- Benefícios: apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa.
- Condições físicas do trabalho: verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais.
- Trabalho em equipe: mede algumas formas de participação na gestão da empresa.
- Orientação para resultados: verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.
- As principais contribuições que podemos obter da pesquisa de clima são:
 - o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
 - promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores;
 - integrar os diversos processos e áreas funcionais;
 - otimizar a comunicação;
 - minimizar a burocracia;
 - identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
 - focar o cliente interno e externo;
 - aperfeiçoar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
 - aumentar a produtividade;
 - diminuir o índice de rotatividade;
 - criar um ambiente de trabalho seguro;
 - aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

FONTE: HEMKEMAIER, M. Clima organizacional, como medir e que ferramentas podemos contar? **Administradores.com**. João Pessoa, jul. 2012. <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/clima-organizacional-como-medir-e-que-ferramentas-podemos-contar/64991/>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

6 A INFLUÊNCIA DO CLIMA E DA CULTURA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Vimos que o clima é superficial e transitório, ao passo que a cultura é profunda e quase totalmente estática. Agora vamos tratar de como essas variáveis podem impactar na gestão de conflitos dentro das organizações.

FIGURA 7 - CLIMA E CULTURA



FONTE: <<https://pensadorh.files.wordpress.com/2016/05/circular.png?w=300&h=270>>.
Acesso em: 16 maio 2019.

A cultura organizacional também vai determinar o clima organizacional e essa relação ocorre mediante o repasse e compartilhamento da cultura para toda a instituição. Segundo Robbins (2006), as maneiras mais eficazes pelas quais a cultura de uma organização é transmitida aos seus funcionários são: histórias, que narram acontecimentos que envolvem os fundadores da organização, quebra de regras, sucesso a partir do zero, cortes de pessoal, recolocação de funcionários, reações a erros passados e disputas, ancorando o presente no passado e fornecendo justificativa e legitimidade para as práticas em curso; rituais, que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, as metas, as pessoas importantes e as estrategicamente dispensáveis através de sequências repetitivas de atividades; símbolos materiais, que informam aos funcionários quem é importante, o grau de igualitarismo desejado pela alta administração e os tipos de comportamento adequados (como, por exemplo, correr riscos, ser conservador, autoritários, participante, individualista ou sociável); linguagem, utilizada por muitas organizações e unidades de negócios para identificar membros de uma cultura ou subcultura, sendo que, quando aprendem essa linguagem, estes atestam sua aceitação da cultura e ajudando a preservá-la.

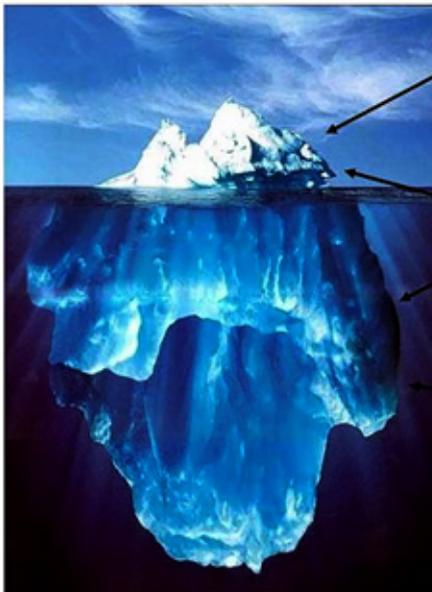
Na opinião de Robbins (2006), para manter uma cultura estabelecida, a organização precisa de práticas de seleção, ações dos dirigentes e métodos de socialização. O objetivo explícito da seleção e identificação é a contratação de indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização, descartando os candidatos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais desta.

Os dirigentes são responsáveis por estabelecer normas que são difundidas pela organização, como quais riscos devem ser assumidos, quanta liberdade deve ser concedida aos funcionários, qual a forma correta de se vestir, que ações podem reverter em recompensas etc. A socialização é responsável por ajudar os novos funcionários, que ainda não estão familiarizados com a cultura da organização, a se adaptar à nova cultura. Ou seja, essas ações ajudam na fixação da cultura e na posterior formatação do clima organizacional (MOSEY *et al*, 2013, p. 8-9).

Quando falamos sobre clima organizacional, pensamos na forma com que os membros da corporação percebem a empresa, e isso está ligado ao ambiente de trabalho, o clima interfere nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e na satisfação das pessoas da organização e às relações que estão inseridas nele, por isso, o clima e a cultura impactam diretamente na forma como a organização lida com os conflitos.



ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Artefatos

Estruturas e processos organizacionais visíveis
(Mais fácil de decifrar e mudar)

Valores compartilhados

Filosofias, estratégias e objetivos
(Justificações compartilhadas)

Pressuposições básicas

Crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos
(Fontes mais profundas de valores e ações)

FONTE: <<https://files.passeidireto.com/224646ef-0bad-4473-a5e3-0b7506ce1cfa/224646ef-0bad-4473-a5e3-0b7506ce1cfa.jpeg>>. Acesso em: 16 maio 2019.

Para melhor compreender como funcionam as organizações – públicas ou privadas – podemos contar com uma analogia que coloca as principais questões do cotidiano organizacional em destaque para quem deseja refletir sobre seu ofício. Trata-se da visão do iceberg como projeção da cultura de uma empresa.

O que se busca nessa proposta é entender que toda organização possui estruturas hierárquicas e elas nem sempre deixam ver tudo o que acontece internamente, focando apenas em aparências e ideias superficiais. É comum nesse contexto que somente funcionários antigos conheçam a fundo os valores mais enraizados no cotidiano, para além do marketing e da publicidade.

Partes do iceberg

Primeiramente, um iceberg possui a parte pequena e visível na superfície da água, o que corresponde em uma organização aos artefatos práticos e facilmente identificáveis, que fazem parte do dia a dia da equipe. Estão nessa classificação fatos, como a forma de vestir, falar, organizar o ambiente físico e delegar tarefas comuns.

Quando o iceberg começa a imergir chega-se a um local que corresponderia aos valores da empresa professados por líderes de recursos humanos, que desejam difundir um ambiente de trabalho pautado em ideias positivas de colaboração e dinamismo.

É certo que nem sempre esses valores estão internalizados em cada colaborador, ficando por vezes apenas estampados em cartazes e repetidos em reuniões motivacionais, sem maiores resultados que modifiquem a forma deles agirem. Nesse ponto mediano, o iceberg significa valores criados especialmente para serem difundidos para clientes e concorrentes.

Na parte mais profunda do iceberg encontram-se as crenças enraizadas e inconscientes, que de forma involuntária, fazem com que a cultura da empresa ganhe uma feição clara e seja moldada diariamente pela ação de seus colaboradores sem maquiagem ou autodefesa.

Reflexão e mudança

Deixar de lado a reflexão crítica dessa formação cultural de uma organização tem efeitos prejudiciais. Líderes e liderados colaboram assim para criar uma imagem cristalizada da instituição, que pode não estar em sintonia com os valores alardeados nas reuniões. Esse descompasso precisa ser corrigido com o empenho de todos em reciclar valores estagnados e elevá-los a outro patamar.

Gerenciar a cultura organizacional é tarefa complexa, que exige saber o quanto a parte submersa do iceberg molda o que está colocado na parte visível. As manifestações culturais do ambiente interno das organizações precisam receber a atenção que merecem para que se possa modificar os pontos negativos existentes.

Mas a mudança não para por aí. Conhecendo os valores internos que de fato norteiam o dia a dia da organização é possível gerar um ambiente de trabalho onde há sintonia entre as relações produtivas e a imagem institucional que chega ao mercado.

FONTE: <<https://www.innovia.com.br/blog/recursos-humanos/voce-ja-ouviu-falar-no-iceberg-da-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você aprendeu que:

- O desenho é o meio pelo qual a empresa se estrutura a fim de organizar-se quanto ao conjunto complexo de cargos, tarefas, relacionamento e responsabilidade, e são influenciados por variáveis técnicas, individuais, sociais e organizacionais.
- As organizações podem optar pela formalização, centralização ou integração de seus processos.
- A estrutura delimitada pelas empresas podem ser: linear, funcional ou de linha-staff.
- Cultura é o conjunto de valores e crenças compartilhados de maneira homogênea em toda a organização.
- Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.
- Os pressupostos que compõem a cultura, são: normas, valores, recompensas e poder.
- O clima e a cultura vigente na organização impactam diretamente na gestão de conflitos.



1 A estrutura de uma organização é um esquema que mostra as relações de subordinação e fluxos de informação dentro de uma empresa. Nela, os profissionais com responsabilidade de linha estão abaixo apenas do líder conforme hierarquia estabelecida, e são responsáveis por supervisionar os subordinados e fornecer relatórios para seu superior. Já os responsáveis pela função staff, por outro lado, não fazem parte dessa hierarquia.

FONTE: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/tarefas-do-rh-funcao-staff-e-responsabilidade-de-linha/>>. Acesso em: 20 maio 2019.

Com relação ao órgão de Staff, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Refere-se ao suporte que o responsável pela gestão de pessoas, dá aos gestores para que eles administrem seus liderados com maior assertividade e eficácia.
- b) () Além de assessoria, aconselhamento e consultoria, o órgão de staff presta serviços de suporte operacionais de vendas e análise de mercado.
- c) () Refere-se à prestação de serviço especializado de assessoria e consultoria, com intuito de captar e prospectar clientes no mercado externo.
- d) () Consiste em desenvolver indicadores de qualidade para atender melhor aos clientes internos aumentando assim seu rendimento no mercado de capitais.

2 Staff é um vocábulo inglês muito utilizado na gestão de pessoas, este órgão além de prestar serviços de assessoria e consultoria, possui também outras funções. Sobre as funções do órgão de staff assinale a alternativa correta:

- a) () Presta serviços de recrutamento, seleção, treinamento, análise e avaliação de cargos.
- b) () Presta serviços de consultoria, auditoria e análise contábil melhorando os índices organizacionais.
- c) () Presta serviços educacionais, cursos, palestras e treinamentos aos funcionários da organização.
- d) () Presta serviços de melhoria contínua (TQM), iniciando com o diagnóstico de clima e cultura organizacional.

3 Devido às novas exigências do mercado, as organizações operam em linha-staff, em que coexistem órgãos de linha (execução) e de assessoria (consultoria) mantendo relações simultâneas entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados. Sobre a principal função do órgão de staff assinale a opção CORRETA:

- a) () A função do órgão de staff é de aumentar a capacidade produtiva da organização prestando aos supervisores relatórios e a devida orientação quanto as normas e procedimentos a serem utilizadas.
- b) () A função do órgão de staff é voltada para o pensamento e constitui o guia orientador para as chefias, de modo a facilitar a cooperação, a coordenação e o controle.
- c) () A função do órgão de staff é de aumentar a eficiência e eficácia dos processos produtivos da organização, garantindo a qualidade dos serviços prestados.
- d) () A função do órgão de Staff é voltada para as operações, fomentando indicadores de qualidade a fim de garantir a eficiências da produção empresarial.

4 Sobre a influência dos conflitos no clima organizacional avalie as afirmações a seguir.

- I- Os conflitos organizacionais não exercem impacto no clima organizacional.
- II- O excesso de conflitos piora o clima organizacional desmotivando os colaboradores.
- III- Quanto mais conflitos, maior é o grau de satisfação dos membros de uma empresa.
- IV- Quanto menos conflitos uma organização tiver maior o grau de satisfação de seus membros.

É CORRETO o que se afirma em:

- a) () I e II, apenas.
- b) () I e III apenas.
- c) () II e IV apenas.
- d) () I, II e III apenas.

5 Para o psicólogo social, professor e escritor, Edgar H. Schein, nascido nos Estados Unidos em 1928 a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis, a saber: artefatos, normas e valores e pressupostos. Sobre isso, classifique V para as opções verdadeiras e F para as falsas.

- () Normas são associadas com valores. São regras que não são escritas que permitem membros de uma cultura saber o que é esperado deles em uma vasta variedade de situações.
- () Artefatos são fatores visíveis na organização, mas geralmente indecifráveis. É o primeiro e mais visível nível da organização. São inclusos, por exemplo, missão, slogans, as instalações da empresa.
- () Os pressupostos existem além da consciência e são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre funcionários de uma empresa. Geralmente são crenças consideradas “tabu” na organização, ou seja, regras “táticas”, que muitas vezes existem sem o conhecimento consciente dos trabalhadores.
- () Por serem visíveis os artefatos são os elementos mais acessíveis da cultura de uma empresa.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

a) () V- F- V- F.

b) () F- F- F- F.

c) () V- V- V- V.

d) () F- V- F- F.

6 Escreva uma redação dissertativa sobre as diferenças existentes entre a cultura e o clima organizacional.



LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico vamos discutir os conceitos de liderança e abordaremos temas como estilos de lideranças, a importância do líder na gestão de conflitos e o papel do profissional secretariado neste contexto.

Vamos aprender, neste tópico, que o líder vem antes da liderança, ou seja, o fato de ocupar um cargo de gestor, coordenador, supervisor ou encarregado não faz do sujeito um líder, a liderança não vem com a promoção. É comum que essa confusão aconteça, mas é preciso delimitar essa distinção, não que seu chefe direto não possa ser um líder, porém, não é o cargo ou a cadeira que ele ocupa que o faz ser líder.

Inicialmente, a ideia que se tinha era que um bom líder era aquele que possuía muitos subordinados ou seguidores, a liderança estava relacionada a grandes líderes, capazes de influenciar milhares de seguidores, por exemplo, os comandantes militares e os políticos. Depois, a liderança começou a ser percebida no contexto fabril e social e, assim, pela diversidade de cenários de aplicação, várias interpretações sobre o tema foram desenvolvidas e não se estabeleceu uma definição única para liderança (CURY, 2009).

Hoje, sabemos que o líder não é considerado bom ou ruim, pela quantidade de pessoas que o seguem, mas sim pela quantidade de pessoas que ele emancipa. Um bom líder sabe para onde está indo e muito mais que isso, sabe apontar o caminho direcionando seus liderados, um bom líder é capaz de emancipar pessoas apontando-lhes o caminho para seu propósito. Um bom líder enxerga as competências e capacidades existentes em cada indivíduo, para exemplificar, leia o texto a seguir:



Assembleia na carpintaria

Autor desconhecido

Contam que na carpintaria houve uma vez uma estranha assembleia. Foi uma reunião das ferramentas para acertar suas diferenças.

O martelo exerceu a presidência, mas os participantes lhe notificaram que teria que renunciar. A causa? Fazia demasiado barulho e, além do mais, passava todo o tempo golpeando. O martelo aceitou sua culpa, mas pediu que também fosse expulso o parafuso, dizendo que ele dava muitas voltas para conseguir algo. Diante do ataque, o parafuso concordou, mas por sua vez, pediu a expulsão da lixa. Dizia que ela era muito áspera no tratamento com os demais, entrando sempre em atritos. A lixa acatou, com a condição de que se expulsasse o metro, que sempre media os outros, segundo a sua medida, como se fora o único perfeito.

Nesse momento entrou o carpinteiro, juntou o material e iniciou o seu trabalho. Utilizou o martelo, a lixa, o metro e o parafuso. Finalmente, a rústica madeira se converteu num fino móvel. Quando a carpintaria ficou novamente só, a assembleia reativou a discussão. Foi então que o serrote tomou a palavra e disse:

“Senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, mas o carpinteiro trabalha com nossas qualidades, com nossos pontos valiosos. Assim, não pensemos em nossos pontos fracos, e concentremo-nos em nossos pontos fortes”.

A assembleia entendeu que o martelo era forte, o parafuso unia e dava força, a lixa era especial para limar e afinar asperezas, e o metro era preciso e exato.

Sentiram-se então como uma equipe capaz de produzir móveis de qualidade. Sentiram alegria pela oportunidade de trabalhar juntos.

Ocorre o mesmo com os seres humanos. Basta observar e comprovar. Quando uma pessoa busca defeitos em outra, a situação torna-se tensa e negativa. Ao contrário, quando se busca com sinceridade os pontos fortes dos outros, florescem as melhores conquistas humanas.

É fácil encontrar defeitos. Qualquer um pode fazê-lo. Mas encontrar qualidades, isto é para os sábios.

FONTE: <<http://www.vidanet.org.br/mensagens/assembleia-na-carpintaria>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

Observamos que conforme explicitado no texto, cada ser humano é único e possui competências e habilidades específicas e o bom líder sabe realizar tarefas aproveitando a potencial de cada sujeito.

2 LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS

Você sabe o que é liderança? O presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi um bom líder? Após seus dois mandatos, a mídia divulgou constantes rumores e escândalos envolvendo o ex-presidente, casos como “mensalão” e “petrolão”. Após diversas investigações e ações na justiça Lula foi preso por se aproveitar do cargo como presidente para obter vantagens pessoais, e, em 2019 foi condenado a doze anos e onze meses de prisão por corrupção e lavagem de dinheiro em ação da lava-jato.

No entanto, mesmo em meio a sérias acusações de comportamento imoral, Lula é considerado o líder mais popular do país, pesquisas de opinião revelam que boa parte da população brasileira votaria nele novamente. Em seus dois mandatos o Brasil retomou o crescimento da economia e houve redução da pobreza e da desigualdade social, destacam-se em seu governo programas como Minha Casa Minha Vida e o programa Fome Zero.

Também, nos Estados Unidos, o presidente Bill Clinton, sofreu diversos ataques da mídia que divulgava constantemente rumores e escândalos envolvendo o presidente. Ele foi submetido ao impeachment, processado por assédio sexual e sujeito a uma investigação criminal ao longo de toda a sua presidência. Seus adversários atacaram constantemente seu caráter, argumentando que ele era moralmente inadequado para o cargo.

Todavia, mesmo em meio a sérias acusações de comportamento imoral e perjúrio e um processo de impeachment no senado americano, pesquisas de opinião revelavam repetidamente que a maioria (dois terços) dos americanos aprovava seu desempenho na presidência. A economia americana foi a mais forte em décadas, com o mercado de ações batendo recorde após recorde, o orçamento federal estava equilibrado, a criminalidade estava em queda e a reforma da previdência parecia ter sido um sucesso (SPECTOR, 2012).

Será que esses fatos foram indicativos de eficácia ou meras coincidências?

AUTOATIVIDADE



Você provavelmente deve ter uma ideia intuitiva do que é liderança. Reúna-se com seus colegas para discutir o tema. Será que uma boa liderança é uma questão de caráter ou uma questão de realizar coisas importantes?

Você tem alguém que admira, que inspira, que você segue nas redes sociais e que você considera um líder. Vejamos a seguir alguns exemplos de pessoas consideradas líderes.

FIGURA - ANGELA MERKEL



FONTE: <<https://cms.qz.com/wp-content/uploads/2018/11/RTS25SOC-e1542123771460.jpg?quality=75&strip=all&w=410&h=231>>. Acesso em: 16 maio 2016.

Considerada a mulher mais poderosa do mundo atualmente, Angela Merkel acabou de vencer mais uma eleição e governará a Alemanha pela quarta vez. Dessa maneira, entrará para um seleto grupo dos chanceleres mais duradouros da era pós-guerra. Merkel é descrita como cautelosa, consensual e austera.

Na crise econômica que quase levou a Europa à falência, a líder manteve a cabeça erguida e, mesmo com medidas duras, manteve os índices de popularidade em alta. Apesar de comandar a principal potência econômica do continente, Merkel mantém hábitos simples, como cozinhar ou ir ao supermercado para fazer compras.

FIGURA - JOAQUIM BARBOSA



FONTE: <https://abrilexame.files.wordpress.com/2016/09/size_960_16_9_joaquim-barbosa1.jpg?quality=70&strip=info&w=920>. Acesso em: 16 maio 2019.

Joaquim Barbosa: O ex-presidente do Supremo Tribunal Federal foi eleito pelos jovens o segundo líder brasileiro mais admirado do país por conta da causa por qual luta (motivo citado por 57% dos que o escolheram). Outros 17% mencionaram as características pessoais de Barbosa e 14% suas habilidades em superar barreiras e vencer preconceitos.

FIGURA - SILVIO SANTOS



FONTE: <https://abrilexame.files.wordpress.com/2016/09/size_960_16_9_foto1-silvio-santos.jpg?quality=70&strip=info&w=920>. Acesso em: 16 maio 2019.

Silvio Santos, dono do SBT foi lembrado principalmente pelo empreendedorismo e capacidade de inovar (citada por 31% dos jovens que o escolheram), por suas características pessoais (25%) e pelo amor pelo que faz (12%).

E você concorda que essas três figuras apresentadas são exemplos de líderes? Quem você incluiria nesta lista? E por quê?

3 SER LÍDER

Já exploramos o tema liderança, agora vamos refletir sobre o que é ser líder. Observamos que a cada ano, a lista das qualidades exigidas aos líderes só aumenta, e há quem diga que é impossível um indivíduo reunir todas elas.

Sobretudo com o avanço das doenças psicossomáticas, também chamadas de doenças da alma, como depressão, ansiedade e diversos transtornos como a bipolaridade. Espera-se, que o líder tenha, além das competências e habilidades exigidas para execução de tarefas administrativas, capacidade de administrar conflitos, ensinar, delegar, motivar sua equipe além de trazer ganhos para a organização.

Vamos refletir mais sobre isso lendo o texto a seguir.



A FORMIGA E O LÍDER

Marco Fabossi

Todos os dias, a formiga chegava cedinho ao escritório e dava duro no trabalho. Era produtiva e feliz. Seu líder, o gerente marimbondo estranhou a formiga trabalhar sem supervisão. Se ela era produtiva sem supervisão, seria ainda mais se fosse supervisionada. E colocou uma barata, que preparava belíssimos relatórios e tinha muita experiência, como sua supervisora.

A primeira preocupação da barata foi a de padronizar o horário de entrada e saída da formiga. Logo, a barata precisou de uma secretária para ajudar a preparar os relatórios e contratou também uma aranha para organizar os arquivos e controlar as ligações telefônicas.

O marimbondo ficou encantado com os relatórios da barata e pediu também gráficos com indicadores e análise das tendências que eram mostrados nas reuniões.

A barata, então, contratou uma mosca, e comprou um computador com impressora colorida. Logo, a formiga produtiva e feliz, começou a ficar perdida no meio de toda aquela movimentação de papéis e reuniões!

O marimbondo concluiu então que era o momento de criar a função de gestor para a área onde a formiga produtiva e feliz, trabalhava.

O cargo foi dado a uma cigarra, que mandou colocar carpete no seu escritório e comprar uma cadeira especial. A nova gestora cigarra logo precisou de um computador e de uma assistente (sua assistente na empresa anterior) para ajudá-la a preparar um plano estratégico de melhorias e um controle do orçamento para a área onde trabalhava a formiga, que já não cantarolava mais e cada dia se tornava mais triste.

A cigarra, então, convenceu o gerente marimbondo, que era preciso fazer um estudo de clima. Mas, o marimbondo, ao rever as cifras, se deu conta de que a unidade na qual a formiga trabalhava já não rendia como antes e contratou a coruja, uma prestigiada consultora, muito famosa, para que fizesse um diagnóstico da situação.

A coruja permaneceu três meses nos escritórios e emitiu um volumoso relatório, com vários volumes que concluía: "há muita gente nesta empresa".

Foi então que o Líder marimbondo decidiu demitir a formiga, claro, porque ela andava muito desmotivada e aborrecida.

FONTE: <<http://www.blogdofabossi.com.br/2009/04/a-formiga-e-o-lider-lideranca/>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

O que achou do texto da formiga? Será que a realidade da formiga não é a mesma de muitos colaboradores de hoje?

FIGURA 8 - LÍDER



FONTE: <<https://guiacorporativo.com.br/wp-content/uploads/2017/10/Exemplo-l%C3%ADder.jpg>>. Acesso em: 16 maio 2019.

Sabemos que existem diversas definições e conceitos que abarcam o termo “liderança”, que começou a ganhar força, sobretudo, quando os teóricos da administração admitiram sua influência no comportamento das organizações (CURY, 2009).

Assim, muitos estudiosos se propuseram a investigar o tema, contudo, não há um conceito universalmente aceito. Uma ideia comum a várias definições é que liderar é influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros (SPECTOR, 2012).

Há quem pense que o indivíduo nasce líder como se liderança fosse um dom nato, também há aqueles que acreditam que os conhecimentos, habilidades e competências que tornam o indivíduo um líder, podem ser aprendidas e desenvolvidas. E você o que acha?

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existente na atualidade. Em primeiro lugar, eles conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a fenômeno grupal, isso é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Há vários estilos de liderança, nos apropriamos dos estudos de Chiavenato (2005) que divide os estilos de liderança em três: autocrático, democrático ou liberal. Para melhor ilustrar as diferenças entre os estilos de liderança, segue quadro destacando as características principais de cada.

QUADRO 3 - ESTILOS DE LIDERANÇAS

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as tarefas sem que o grupo faça parte das decisões.	As tarefas são apresentadas e discutidas com o grupo chegando a uma decisão e todos concordam.	As tarefas são escolhidas pelos grupos e o líder tem uma mínima participação nas decisões.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deverá executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo, cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

FONTE: Chiavenato (2011, p. 125)

Com base na análise dos estilos de liderança apresentados, percebe-se que, nesse tipo de caracterização, há uma escala de rigor quanto à participação do líder nos processos, na divisão e na programação do trabalho, e na tomada de decisão, sendo o estilo autocrático o mais rígido e o liberal, o mais brando.

Vergara (2009) resume numa linguagem popular, a definição dos três estilos de liderança: o autocrático é aquele que representa o ditado de que “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; o democrático é o que busca a participação; e o liberal — ou *laissez-faire* — é aquele conhecido por “deixar rolar”.

O sucesso ou fracasso do desenvolvimento do trabalho em equipe depende muito da liderança praticada, que exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos. E a classificação por estilo de liderança vai além da simples tipificação do comportamento e das atitudes tomadas pelo líder em cada situação, seja no que se refere à tomada de decisão, à programação dos trabalhos, à divisão do trabalho ou à participação do líder.

AUTOATIVIDADE



Que tipo de líder você é?

E você, se encaixa em qual estilo de liderança autocrático, democrático ou liberal? Descubra fazendo o teste a seguir:

Para cada pergunta, responda com “sim” ou “não”.

- 1- Você gosta de “dirigir”?
- 2- De modo geral, acha que vale a pena despende (gastar) tempo e esforço explicando, antes de agir, as razões pelas quais tomou determinada decisão?
- 3- Você prefere a parte administrativa — planejamento, trabalho de escritório em geral — em vez do trabalho de supervisão e do contato direto com os seus subordinados?
- 4- Entra um estranho em seu departamento e você sabe que é o novo funcionário contratado por um de seus assistentes. Ao aproximar-se dele perguntaria o nome dele em vez de dizer primeiro o seu?
- 5- Você mantém o seu pessoal a par do desenvolvimento que diz respeito ao grupo?
- 6- Você nota que ao distribuir as atribuições sua tendência é determinar os objetivos, deixando os métodos a serem empregados a cargo de seus subordinados?
- 7- Você acha que um líder deve manter-se à distância do seu pessoal, pois com o correr do tempo a familiaridade traz a falta de respeito?
- 8- Chegou a hora de tomar uma decisão a respeito de uma excursão. Ouviu dizer que a maioria prefere quarta-feira, mas você está plenamente convicto de que seria melhor terça-feira, por diversos motivos. Você submeteria a questão a votos?
- 9- Você gostaria de dirigir o seu pessoal, como se fosse um grupo autônomo, reduzindo os contatos e comunicações pessoais ao mínimo?
- 10- Você acha muito fácil despedir alguém?
- 11- Você nota que, quanto mais se mostra amigo do seu pessoal, mais facilidade encontra para dirigi-los?
- 12- Depois de despende muito tempo, você encontra finalmente a solução para um problema relacionado com o trabalho. A seguir, encarrega um assistente de aplicar a solução encontrada e ele não se desincumbe (cumpre) da tarefa de modo satisfatório. Você se sentiria aborrecido por ver que o problema ainda não foi resolvido em vez de ficar zangado com o assistente?
- 13- Você acha que um dos melhores meios de se evitar problemas de disciplina é aplicar a devida punição toda vez que um regulamento for infringido?
- 14- Você está sendo criticado quanto à maneira de orientar uma determinada situação. Tentaria convencer o seu pessoal de que o seu ponto de vista está certo, ou deixaria bem claro que, como chefe, suas decisões devem ser acatadas?

- 15- Você geralmente deixa a critério dos seus subordinados comunicar-lhe ou não as ocorrências diárias de menor importância?
- 16- Você acha que todos os componentes do grupo deveriam ter certa dose de lealdade pessoal para com você?
- 17- Você acha que é melhor formar equipes para resolver problemas em vez de tomar para si as decisões?
- 18- Alguns peritos no assunto dizem que diferenças de opiniões dentro de um grupo de trabalhadores trazem soluções proveitosas. Outros acham que tais diferenças são indícios de falhas na unidade do grupo. Você concorda com o primeiro ponto de vista?

Marque com um "X" as respostas "SIM":						Total de pontos	Estilo predominante
1	4	7	10	13	16		Autocrático
2	5	8	11	14	17		Democrático
3	6	9	12	15	18		Laissez-faire

Fonte: Marras (2002, p. 297-298)

Apuração do resultado

- 1- Assinale com X as respostas SIM conforme a indicação da tabela ao final do teste.
- 2- Assinale no campo total de pontos a quantidade de X marcados em cada linha.
- 3- Verifique o seu estilo de liderança predominante, conforme a maior pontuação (total de X assinalados).

Interpretação do resultado

Agrupe suas respostas e pela maioria de “sim” você conseguirá estipular qual tipo de líder você é, compare a pontuação obtida entre os 3 tipos, se houver empate, significa que você é um líder híbrido.

Liderança autocrática

Se a sua maior pontuação foi nesse estilo de liderança, você demonstra características de pessoas que lidam de forma autoritária junto à equipe de trabalho, negando-se, muitas vezes, a ouvir e, ou aceitar contribuições, ideias e sugestões de seus liderados.

Liderança democrática

Se esse estilo foi predominante, em sua pontuação, você demonstra características de pessoas que compartilham as metas com os seus colaboradores, demonstrando receptividade para ouvir e acatar as ideias e sugestões que venham a contribuir para os resultados desejados.

Liderança laissez-faire

Sendo esse o estilo que obteve a maior pontuação, significa que a sua forma de lidar com a equipe é mais liberal, sem um efetivo controle e acompanhamento do desenvolvimento das etapas, e sim do resultado.

FONTE: <<https://www.cpt.com.br/cursos-gestaoempresarial/artigos/que-tipo-de-lider-voce-e-faca-ja-o-teste-e-descubra>>. Acesso em: 16 maio 2019.

Observamos que o líder pode adotar um, dois ou até mesmo os três estilos de liderança, dependendo da situação. Esse, talvez seja um dos grandes desafios do líder, saber em qual circunstância deverá utilizar cada estilo.

AUTOATIVIDADE



Agora que você já leu um pouco sobre o tema liderança, descreva o que é ser líder:

4 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS SOLUÇÕES DE CONFLITOS

Vimos que o líder ocupa uma posição de destaque, por isso, espera-se dele algumas atitudes, por exemplo, sua intervenção em casos de conflitos. E é sobre isso que vamos discutir neste subtópico.

FIGURA 9 - A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS



FONTE: <http://files.gopala.blog.br/system_preview_detail_200001205-d9d46dacda/briga6.jpg>. Acesso em: 18 mar. 2019.



A cultura e liderança estão profundamente ligadas e não podem ser compreendidas separadamente, é exatamente o talento do líder e sua habilidade de trabalhar com a cultura que o qualifica como tal. Para Schein (1988, p. 2) os padrões culturais são criados e comunicados pelos líderes, os quais seu principal desempenho é criar, gerir e até eliminar uma cultura, se necessário. Podemos assim perceber que a figura do líder é muito importante para suavizar as relações dentro da empresa.

O líder moderno deve desenvolver competências para solucionar e transformar conflitos em instrumentos de crescimento pessoal e profissional. De acordo com o artigo de Rosa Almeida Freitas Albuquerque para o portal RH.com.br, a administração de conflitos requer a busca por conservação de um bom nível de conflitos em equipe, onde pouco conflito cria acomodação e muito conflito cria rachaduras e intrigas internas. Ambos os casos são negativos, porque prejudicam o desempenho da equipe.

Dessa forma, o papel da liderança é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estímulo de conflitos. Uma comunicação clara e sem ruídos entre as partes já é um bom começo. A habilidade para gerenciar conflitos, sem dúvida, é uma das competências mais importantes que o líder precisa desenvolver.

Deste mesmo artigo, destaco ainda, um estudo realizado pela *American Management Association* em 1996, que diz que uma liderança de nível médio gasta aproximadamente 20% de seu tempo lidando com conflitos.

A importância do conflito é reforçada por um levantamento sobre os tópicos que os líderes consideram mais importantes em programa de desenvolvimento gerencial, e a administração de conflitos, foi considerada mais importante do que a tomada de decisão, liderança ou habilidade de comunicação. Assim, pode-se afirmar que um dos diferenciais para o sucesso gerencial, está na capacidade de se gerenciar os conflitos.

Algumas atitudes que o líder pode adotar para a resolução de conflitos:

- identificar que 'tipo de conflito' ele está lidando;
- familiarizar-se com problema de forma completa e não parcial, ouvindo as partes juntas ou separadamente e consultar outras pessoas próximas;
- posicionar-se de forma imparcial, considerando o bem comum na empresa, não se influenciando pelo grau de proximidade com as partes envolvidas no conflito;
- desenvolver habilidade de aconselhamento e persuasão, pois, os conflitos não resolvidos podem gerar rejeição, mágoas, descrédito, fatores que desmotivam principalmente a parte perdedora.

É importante que o líder faça uma análise de suas ações, verificando o seu alcance, se dividiu a equipe, se afetou a produtividade, a motivação dos colaboradores ou o bem-estar do ambiente.

FONTE: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-e-administrao-de-conflitos-um-bem-necessrio/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

5 O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO DE CONFLITOS

O papel do profissional de secretariado e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima e a cultura organizacional, sobretudo, porque este profissional se relaciona com todos os níveis hierárquicos de uma companhia e exerce uma função de mediação entre a alta gestão e os demais profissionais da organização, ao lidar constantemente com conflitos acaba por desenvolver uma capacidade maior de gerenciamento dos mesmos.

No que diz respeito ao seu papel na gestão de conflitos as responsabilidades atribuídas ao cargo de secretária, assim como a sua notoriedade dentro das organizações, impõem à profissional uma cobrança constante no que diz respeito às suas atitudes e comportamento (SOUZA, 2014).

E, se tem algo que se exigirá do profissional secretariado com relação a gestão de conflitos e demais atribuições inerentes ao cargo é a ética, pois, conforme afirma Garcia (2000, p. 24), “Como a secretária é considerada o centro nevrálgico das informações na empresa e o seu cargo é considerado de extrema responsabilidade, sempre exigir-se-á dela um comportamento profissional ético”.



Sobre isso, Souza (2014) em seu artigo intitulado *A importância da ética empresarial para o profissional de secretariado* destaca:

A secretária, na maioria de suas atividades lida diretamente com o centro do poder dentro das organizações e/ou instituições, desempenha papel fundamental no que diz respeito à comunicação entre superiores e subordinados e por isso mesmo exerce grande influência entre todos os setores no qual transita. Vantini (2006, p. 7) comenta em seu artigo “A atuação da secretária da administração pública”: “a ética é uma obrigação e a secretária deve transmitir a sua confiabilidade e honestidade em suas ações possuindo valores definidos”.

De fato, pois a posição ocupada pelo profissional de secretariado nas organizações o coloca diante de situações onde a sua postura ética é diariamente posta à prova. No artigo intitulado: *Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil*; Bortolloto & Willers definem bem essa situação: O profissional de secretariado Executivo ocupa posição de assessoria dentro da empresa e conseqüentemente está em contato permanente com todo tipo de informação empresarial. Assim sendo, o profissional deve ter sólidos princípios éticos, pois está exposto a todo o momento, a situações que o leve a cometer deslizes éticos em função de eventuais pressões internas e externas inerentes ao seu mundo de trabalho (2001, p. 53).

As secretárias podem assumir o papel de multiplicadoras do comportamento ético auxiliando e encorajando os seus colegas a compreenderem as suas próprias percepções e crenças sobre o que é ética e quais são os seus próprios valores (SABINO & ROCHA, 2004, p.

40). Isso torna-se possível devido à diversidade das relações que a secretária mantém dentro da organização e em função do seu acesso a todos os setores e escalões de funcionários, o que permite a interação e troca de conhecimentos e valores.

Essa exposição do profissional de secretariado dentro do ambiente organizacional o coloca em um papel de destaque dentro das empresas, suas atitudes, muitas vezes passam a ser tomadas como exemplo. "A secretária costuma assumir a figura de "elo" entre a alta administração e o restante da empresa, podendo ainda assumir o papel de facilitadora do despertar da consciência ética entre seus colegas" (SABINO; ROCHA, 2004, p. 40).

Outro ponto essencial no que se refere a postura ética da secretária diz respeito a sua conduta moral dentro e fora da organização, que, naturalmente, deve ser idônea para lhe garantir confiabilidade. O profissional de secretariado representa a empresa e torna-se um símbolo que facilmente é relacionado com o local onde trabalha, isso ocorre não apenas no ambiente empresarial, mas em todos os momentos de sua vida. Logo, tanto o comportamento profissional quanto pessoal de uma secretária deve ser pautado por uma postura séria e polida (VEIGA, 2007, p. 28).

Podemos dizer que a autoestima do profissional, assim como o seu valor e status profissionais estão intimamente ligados à imagem transmitida através do seu comportamento. Neste sentido, Sá (1998, p. 141) argumenta que: "se a profissão eleva o nível moral do indivíduo, por sua vez, também exige dele uma prática valorosa, como escolha pelas vias da virtude".

Sob esse aspecto Whitaker cita algumas características do profissional ético que podem ser consideradas como essenciais para o sucesso do profissional de secretariado executivo: Um profissional ético sabe ponderar o que é bom para si, para a organização e para a sociedade, não se limita a cumprir o que lhe é indicado, sem iniciativa pessoal. É suficientemente criativo para saber propor novos métodos de trabalho à alta administração da empresa.

Não tem medo de ser demitido ou maltratado por pessoas com menos formação moral. Sabe lidar com qualquer tipo de pessoa, ajudando os amigos (ou inimigos) a enxergar o que é bom e verdadeiro, de maneira natural, simples, positiva e profissional. (2003, p. 124) Tais conceitos servem como orientação no caminho que a secretária deve seguir no desenvolver de sua carreira profissional. Para Veiga (2007, p. 29) "a secretária, deve diariamente, pensar e escolher a atitude mais adequada, considerando a ética que deve permear o seu trabalho e as suas relações". Estar atento aos regulamentos da sua empresa, assim como aos regulamentos do Código de Ética profissional da sua categoria, compõe elementos básicos para que o secretário executivo obtenha êxito na sua carreira.

[...] "O secretariado conta com um estatuto de postura profissional, diante de colegas, empresas e sociedade: O Código de Ética Profissional". A criação do Código de Ética do Secretário é considerada um marco no que diz respeito à regulamentação e na evolução da profissão de secretariado no Brasil. Garcia (2000, p. 25) descreve o histórico do Código de Ética do Secretário: Em 1973, foi elaborado pela associação das secretárias do Brasil o primeiro código de ética profissional para a secretária e, em 1989 ele foi atualizado pela Federação Nacional de Secretárias e Secretários.

No que diz respeito ao conteúdo do Código de ética de Secretariado, Garcia (2000, p. 25) comenta que nele estão contidos os direitos e obrigações, enfim os procedimentos da conduta profissional da secretária. Isto fica claro no Artigo 2º, do capítulo I do Código de Ética, que estabelece: "O presente Código de Ética Profissional tem por objetivo fixar normas de procedimentos dos profissionais quando do exercício de sua profissão, regulando-lhes as relações com a própria categoria, com os poderes públicos e com a sociedade".

Pode-se considerar esse trecho do Código de Ética, autoexplicativo quanto a sua total finalidade. Para o profissional de secretariado é de extrema importância o conhecimento do código que rege as diretrizes do comportamento da classe a que pertence, assim como é essencial a aplicação dos princípios éticos nele contidos em toda a gama de relações que o profissional venha a desenvolver com os pares, subordinados, clientes e superiores.

Segundo Camargo (1999, p. 34) "Dado que qualquer profissão visa interesses de outras pessoas, os códigos visam também os interesses destes, amparando seu relacionamento com o profissional". Para Azevedo & Costa (2006, p. 25) "Encontramos no código de ética da profissão secretarial direitos e deveres que não devem ser apenas observados, mas sim analisados de forma a levar a profissional secretária uma reflexão da sua atuação profissional". Esses argumentos nos levam a ver o Código de Ética da profissão como mais um instrumento que a secretária pode utilizar ao seu favor no decorrer da sua carreira profissional.

FONTE: SOUZA, C. N. A importância da ética empresarial para o profissional de secretariado. In: Seminário Multiprofissional Integrado de Secretariado da Região Nordeste, 7., 2013, Porto Seguro, **Anais...**, Porto Seguro: FENASSEC, 2013. http://www.fenassec.com.br/site/xii_semissec2013_artigos/a-importancia-da-etica-empresarial-para-o-profissional-de-secretariado.pdf. Acesso em: 18 mar. 2019.

AUTOATIVIDADE

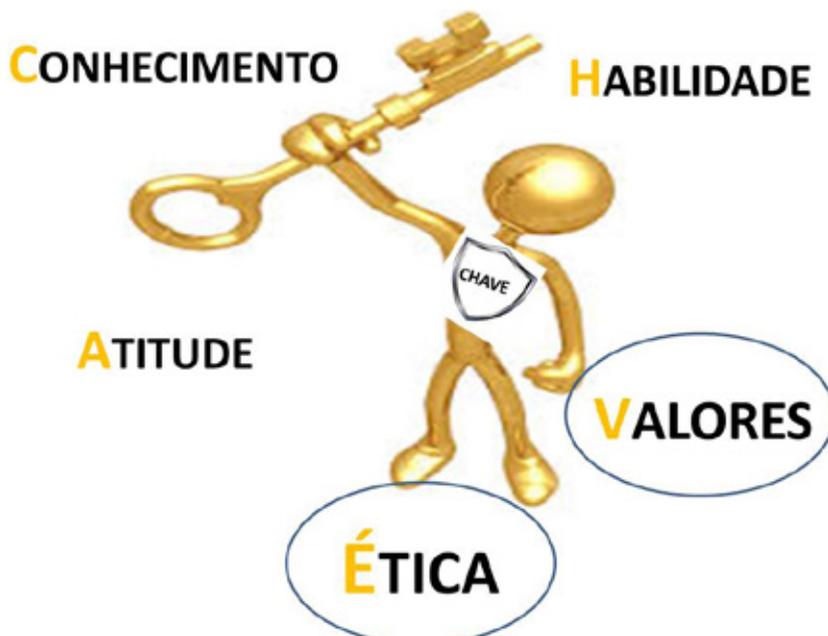


O que você considera que ainda precisa melhorar para se tornar um profissional ainda melhor?

LEITURA COMPLEMENTAR

VALORES E ÉTICA: EM BUSCA DE UM NOVO CONCEITO DE
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

FIGURA - CHAVE



FONTE: <<https://geogente.files.wordpress.com/2015/07/chave-iii1.jpg>>. Acesso em: 16 maio 2019.

Na década de 1980 e início dos anos 1990, foi disseminado nas organizações o conceito de competência, sendo entendido como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessário para o exercício de uma função, o famoso CHA. Nos dias atuais, em meio à enorme crise ética que estamos vivendo, onde diretores de grandes organizações, além de vários políticos, estão sendo acusados e presos por problemas relacionados ao pagamento de propinas, lavagem de dinheiro e corrupção, tornou-se necessário uma visão mais ampla a respeito deste conceito. Não basta mais ter somente Conhecimento, Habilidade e Atitude, o mercado começa a buscar profissionais que tenham, além destes atributos, Valores e Ética. O CHA vem sendo substituído pelo CHAVE, o novo conceito de competência que vem batendo forte nas portas das organizações. Os executivos das grandes empresas que estão envolvidos na Operação Lava-Jato da Polícia Federal e outras paralelas, com certeza, possuíam um elevado nível de Conhecimento, de Habilidades e de Atitudes para o exercício de suas funções, eram considerados altamente competentes. No entanto, o que pode ser observado é que não era bem assim; faltaram Valores e Ética e o nível de incompetência levou-os à derrocada. Caíram na tentação, pensando que nunca seriam descobertos e apanhados e entraram em um ciclo vicioso, onde o dinheiro fácil, farto e ilícito foi falando cada vez mais alto, afundando-os sucessivamente em um mar de corrupção. Como pode ser visto, enganaram-se redondamente e estão pagando

caro por isto. Profissionais íntegros que possuem CHAVE, não vacilam diante de propostas supostamente escusas. Por mais tentadoras que sejam as quantias e as circunstâncias envolvidas, os valores e a ética falam sempre muito mais alto.

Quando penso nestes aspectos, vem-me à memória uma notícia divulgada pela mídia há alguns anos atrás, sobre um fato ocorrido com um Servidor Público de Divinópolis, no centro-oeste de Minas Gerais. Ao passar por uma agência bancária para sacar R\$2,00 no caixa eletrônico, o sistema disparou e liberou para ele uma quantia em torno de R\$6.000,00. Não tinha ninguém por perto, mas ele não hesitou, mesmo com muitas dívidas, seus Valores e a Ética falaram-lhe mais forte. Imediatamente, apanhou a quantia e procurou o gerente da agência para devolver o dinheiro. Por mais incrível que possa parecer, o gerente não quis receber, afirmando que não havia detectado nenhum erro nas máquinas ou na câmera de segurança. Pois bem, o nosso protagonista pegou o dinheiro, levou para casa e guardou-o no guarda-roupa do seu quarto de dormir. Pensou consigo mesmo, conforme afirmou mais tarde à imprensa, que se o dinheiro não era dele, ele não tinha o direito de gastá-lo. Após três dias, a instituição entrou em contato com ele perguntando sobre o saque e ele então apanhou o dinheiro e devolveu-o na sua totalidade, apesar das dificuldades financeiras que passava. O Servidor morava com os pais e o irmão mais velho em um bairro da periferia. A renda da família se resumia à pensão da aposentadoria do pai e ao salário mínimo do Servidor, que somavam cerca de R\$700,00 na época. Certamente e infelizmente algumas pessoas dirão que ele foi um idiota, principalmente considerando o fato de que o gerente não quis receber o dinheiro de volta. Para estes e tantos outros corruptos camuflados que circulam por aí nas organizações e na sociedade, a frase proferida pelo Servidor quando entrevistado deveria servir de exemplo e mais vergonha na cara: “Não há dinheiro que pague uma consciência tranquila. Espero estar passando uma boa lição de vida para meu filho”.

A honestidade e a integridade que resultam da falta de oportunidade para ser desonesto, não é virtude, é acaso ou oportunismo. O Servidor, na sua simplicidade, veio nos mostrar que, mesmo em situações difíceis e tentadoras, ainda existem pessoas cujos Valores e Ética falam sempre mais alto, não importa qual seja o nível de instrução do envolvido, a circunstância e a oferta. Quiçá esta lição não ficasse somente para o seu filho, mas fosse aprendida por todos aqueles que andam enlameando nosso País com uma onda crescente de vergonha e corrupção! Que a “CHAVE” predomine nas nossas organizações e na nossa sociedade abrindo cada vez mais o caminho para a construção de uma nação mais limpa, honesta e transparente.

FONTE: <<https://geogente.wordpress.com/2015/07/22/valores-e-etica-em-busca-de-um-novo-conceito-de-competencia-profissional/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.



RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- Liderar é influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros.
- Há três estilos de liderança: autocrático, democrático ou liberal.
- O profissional de secretariado e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima e a cultura organizacional.



1 A empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes externos e de seus colaboradores. O que engloba não só preocupações com a qualidade do produto, mas também quanto ao ambiente de trabalho. Neste aspecto, são verdadeiras as seguintes informações, EXCETO.

- a) () O clima e a cultura vigente na organização impactam na gestão de conflitos.
- b) () Pouco conflito cria acomodação e muito conflito cria rachaduras e intrigas internas.
- c) () Compreende funções do líder suavizar as relações dentro da empresa.
- d) () Muito conflito cria acomodação e pouco conflito cria rachaduras e intrigas internas.

2 Existem vários tipos de liderança, isto é, há muitas formas de liderar. Há, portanto, diferentes estilos que o líder pode utilizar. Os principais tipos são: autocrática; democrática; e liberal. Sobre isso, associe os itens utilizando o código a seguir.

- I- Autocrata.
- II- Democrata.
- III- Liberal.

- () O líder pouco se manifesta e só o faz quando solicitado. Neste tipo de liderança o grupo é o foco de tudo. As decisões são tomadas com total liberdade e podem ser individuais ou em grupo.
- () O líder é centro de tudo. Aquele que lidera concentra em si toda autoridade, não dando aos subordinados a oportunidade de manifestarem sua opinião. Tudo gira em torno do líder que é a autoridade única e máxima.
- () Ele direciona os trabalhos e orienta os membros da equipe. Auxilia na resolução dos problemas surgidos e define estratégias para solucioná-los. Ele dá sugestões para a realização das tarefas e coordena as atividades.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () III- I- II.
- b) () III- II- I.
- c) () I- II- III.
- d) () I- III- II.

3 Não basta ter conhecimento, habilidade e atitude, o mercado começa a buscar profissionais que tenham, além destas competências, valores e ética. Dado este contexto, disserte sobre a importância da ética em sua profissão.

4 Que tal se conhecer melhor, faça sua CHAVE no espaço a seguir com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética.

C _____
H _____
A _____
V _____
E _____

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Editora Senac, 1998.

ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere in the world**. Durham, NC: Dartnell Corporation, 1993.

ALDENUCCI, L. P. **Contribuições da mediação na gestão de conflitos em organizações de ensino**. 2001. 167f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ALMEIDA, F. N. **Psicologia para gestores: comportamentos de sucesso nas organizações**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007, p. 139-263.

ALMEIDA, F. J.; SOBRAL, F. J. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 9-30, jul. – dez. 2005.

ARAÚJO, L. C. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

BALDAM, R., *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios: BPM - Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1995.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003, p. 1-8. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0404_0201.pdf. Acesso em: 16 maio 2019.

BERG, E. A. As 5 formas de administrar conflitos. *In*: BERG, E. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/as-5-formas-de-administrar-conflitos/88771/>. Acesso em: 18 fev. 2019.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai. – jun. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 16 maio 2019.

BOFF, R. J. Negociação: técnicas para a obtenção de resultados. **Revista Interlink**, Aparecida de Goiânia, v.2, n. 2, p. 109-129, jul. – dez. 2011.

BORTOLOTO, M. F.; WILLERS, E. M. Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, Cascavel, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410/326#>. Acesso em: 16 maio 2019.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

BRITO, E. P. Técnicas de negociação. **Revista Científica ITPAC**. Tocantins, v.4, n.1, p. 20-27, jan. 2011. Disponível em: <https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/41/3.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CALDANA, A. C. et al. Negociação estratégica: uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no processo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 3, n. 1, ago. 2012.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&ots=o_qJ-JOgTQ&sig=BkiTpJaisI3fRA28ZF1_3zCKKmk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 16 maio 2019.

CARVALHAL, E. *et al.* **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M.; MASCARENHAS, A. O. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAVALCANTI, M. F.; SAUAIA, A. Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, v.12, n.3, maio – jun. 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40555/25787>. Acesso em: 10 abr. 2019.

- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**, 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1999. Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração compact**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.
- CHIAVENATO, I. Novas abordagens na teoria administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 27-42, abr. – jun. 1979. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v19n2/v19n2a02.pdf>. Acesso em: 16 maio 2019.
- CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.** Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan.- mar.2007.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- COLARES, L. **Estágios e administração de conflitos**. Aracaju: FANESE, 2016. Disponível em: <http://app.fanese.edu.br/producoes/wp-content/uploads/Gest%C3%A3o-de-conflitos-apostila-2.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.
- COSER, L. **The Function of Social Conflict**. New York: Free Press, 1956.
- COSTA, J. F. **A atuação do secretário executivo na gestão de conflitos**, 2015. 61f. Monografia (Curso de Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2015. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34273/1/2015_tcc_jfscosta.pdf. Acesso em: 18 fev. 2019.
- CUNHA, M.P. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora.2007.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of organizational life**. Boston: Addison-Wesley, 1982.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

FIGUEIREDO, L. J. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. 206f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais, Especialização em Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2012.

FIGURELLI, J. O.; FIGURELLI, M. R.; JÚNIOR, M. J. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**, São Paulo: Atlas, 2008.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4424269/mod_resource/content/1/como%20chegar%20ao%20sim.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

FLORIANI, D. E. **A cultura nacional e as negociações comerciais internacionais: um comparativo entre negociadores brasileiros e italianos**. 2002, 189f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário de Jaraguá do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul, 2002. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4282/000349477.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FONTANA, M. P. **O processo de negociação nas organizações num contexto atual**. 2014, 73f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo sul Catarinense, Criciúma, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2504/1/M%C3%A1rcia%20Paulino%20Lepek%20Bez%20Fontana.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FRENCH, J. R.; RAVEN, B. The bases of social power. *In*: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**, Ann Arbor, MI: University of Michigan Institute for Social Research, 1959. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power. Acesso em: 11 abr. 2019.

GARCIA, E. V. **Noções fundamentais para a secretária**. 2. ed. rev e atual. São Paulo: Summus, 2000.

GASPARINI, C. Professor cria técnica para vencer qualquer negociação: aprenda. **Exame**, São Paulo, 21 abr. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/professor-cria-tecnica-para-vencer-qualquer-negociacao-aprenda/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

GREENHAUS, J.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **The Academy of Management Review**, v.10, n.1, p. 76-88, jan. 1985.

GODINHO, W. B.; MACIOSKI, J. M. Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Ciênc. Opinião**, v. 2, n. 1/2, p. 143-65, jan. – dez.2005. Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17973/material/ARTIGO%20-%20Estilos%20de%20Negocia%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GONÇALVES, J. E. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

JUNQUEIRA, L. A. **Negociação tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988.

KERSTEN, G. E. *et al.* Restructurable representations of negotiation. **Management Science**, v. 37, n. 10, p. 1269-1290, out. 1991.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/35214705/Administracao_de_Marketing_Kotler_e_Keller_14_edicao_pdf. Acesso em: 18 fev. 2019.

LACOMBE, F. J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis, Vozes, 1973.

LEWICKI, R. J. *et al.* **Essentials of negotiation**. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

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

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas 1997.

MATIAS, M.; ANDRADE, C.; FONTAINE, A. M. Diferenças de gênero no conflito trabalho-família: Um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. **Psicologia**, v.25, n.1, p. 9-32, jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v25n1/v25n1a01.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

MEDEIROS, J. B. HERNANDES, S. **Manual da secretária**: Lei n. 9.261/1996 – Código de Ética Profissional. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, J. C. **Negociação baseada em estratégia**. Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, p. 30, 2012. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/62>. Acesso em: 18 fev. 2019.

MOREIRA, K. D.; PFITSHER, E. D.; RODRIGUES, L. M. Gestão de conflitos interpessoais em instituições de ensino públicas federais: releitura sob a ótica da agenda ambiental na Administração Pública. *In*: Centre for Social and Environmental Accounting Research. 4., 2015, Salvador. **Artigos...** Salvador: CSEAR, 2015.

MOREIRA, K. D.; GUIMARÃES, F. Contribuições De Um Plano Tático Para Gestão De Conflitos Interpessoais Em Uma Instituição Pública Federal De Ensino Superior. *In*: Colóquio Internacional de Gestão Universitária. 14., 2014. Florianópolis. **Artigos...** Florianópolis: CIGU, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30407995.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

MOSER, R. *et al.* Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações. *In*: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8. 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2013. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0567_2827.pdf. Acesso em: 20 maio 2019.

NASCIMENTO, E. M. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. *In*: MENDES J.T. (Org.) **Gestão do capital humano**, v. 5, p. 47-56, 2002. Disponível em: https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao_do_Capital_Humano_FEA.pdf. Acesso em: 18 fev. 2019.

NEVES, J.; GARRIDO, M.; SIMÕES, E. **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais**: teoria e prática. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

OLIVEIRA, D. P. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 2002.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov. – dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf>. Acesso em: 20 maio 2019.

OTAVIO B. A.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. São Paulo: M. Books, 2007.

PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan. – fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 20 maio 2019.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. **Virando o jogo**. São Paulo: Campus, 1995.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. **The total negotiator**. New York: Avon Books, 1994.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROCHA, R. M. **A influência dos estilos de negociação na eficácia negocial**: um estudo exploratório na indústria de bebidas alcoólicas em Portugal. 2011, 89f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Coimbra, 2011. Disponível em: https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18024/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Rui%20Rocha_A%20influ%C3%Aancia%20dos%20Estilos%20de%20negocia%C3%A7%C3%A3o%20na%20Efic%C3%A1cia%20Negocial.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

SANTOS, D. P. *et al.* **Manual de negociação**: baseado na teoria de Harvard. Brasília: EAGU, 2017. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qXqVMEx3ZucJ:www.cbmae.org.br/n/publicacoes/download/rid/OQ%3D%3D+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SANTOS, N. M. *et al.* Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. Disponível em: **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 3, p. 106-129, maio – jun. 2014. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lXhE0y22gz8J:bbronline.com.br/index.php/bbr/article/download/259/394+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 maio 2019.

SANTOS, W. Técnicas de negociações como fator estratégico. **Recanto das Letras**, São Paulo, 10 mar. 2009. Disponível em: <https://www.recantodasletras.com.br/artigos/1479097>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Disponível em: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf. Acesso em: 20 maio 2019.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, p.70-96, 1985.

SERRANO, G. La eficacia de los procesos de negociación. *In*: Congreso Latino Americano e III de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1. **Libro de Simposia**. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos, 1988. p. 87-92.

SILVA, M.A. Administração de conflitos. Assis: FEMA, 2015. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390931.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management**: the third wave. Tampa: MeghanKiffer Press, 2003.

SOBRAL, F. **As características do negociador no contexto empresarial português**. 2001, 230f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2001.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

SORIO, W. Pesquisa de clima organizacional. RH.com.br, São Paulo, mar. 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>. Acesso em: 22 maio 2019.

SOUZA, C. N. A importância da ética empresarial para o profissional de secretariado. *In: Seminário Multiprofissional Integrado de Secretariado da Região Nordeste, 7., 2013, Porto Seguro. Anais...* Porto Seguro: FENASSEC, 2013. Disponível em: http://www.fenassec.com.br/site/xii_semissec2013_artigos/a-importancia-da-etica-empresarial-para-o-profissional-de-secretariado.pdf. Acesso em: 18 mar. 2019.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. Saraiva. São Paulo. 2012.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. Comparison of four instruments measuring conflict behavior. **Psychological Reports**, v. 42, n. 3, p. 1139-1145, 1978.

THOMPSON, L. L. **The mind and heart of the negotiator**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2005.

TOMEI, P. **A gerência da cultura como ferramenta de competitividade**. Rio de Janeiro: PUC -Rio, 1994.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WANDERLEY, J. **Negociação total**. 4. ed. São Paulo: Gente, 1998.

WISINSKI, J. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.