

**Best-Seller
Mundial**

11^a

e
p
i
c
p
o

STEPHEN P. ROBBINS

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

201004 7184



1600188

Comportamento organizacional

PEARSON
Prentice
Hall

www.prenhall.com/robbins-br



Companion
Website

Site com material de apoio
para professores e alunos

© 2006 by Pearson Education do Brasil
© 2005 by Pearson Education, Inc.

Tradução autorizada a partir da edição original em inglês, *Organizational Behavior, 11th edition*, publicada pela Pearson Education, Inc., sob o selo Prentice Hall.

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

Gerente editorial: Roger Trimer
Gerente de produção: Heber Lisboa
Editora sênior: Sabrina Cairo
Editora de texto: Eugênia Pessotti
Preparação: Sílvia Kochen
Revisão: Andrea Filatro
Capa: Marcelo Françaço
Projeto gráfico e diagramação: Figurativa Arte e Projeto Editorial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Robbins, Stephen P., 1943-
Comportamento organizacional / Stephen P.
Robbins ; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. ed.
– São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Título original: Organizational behavior.
Bibliografia.
ISBN 978-85-7605-002-5

1. Comportamento organizacional I. Título.

05-5669

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Comportamento organizacional : Administração
de empresas 658

6ª reimpressão - março 2009

Direitos exclusivos para a língua portuguesa cedidos
à Pearson Education do Brasil,
uma empresa do grupo Pearson Education
Av. Ermano Marchetti, 1435
Cep: 05038-001- São Paulo-SP
Tel: (11) 2178-8686 – Fax: (11) 2178-8688
e-mail: vendas@pearsoned.com

CAPÍTULO 14

Conflito e negociação

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

OBJETIVOS DO APRENDIZADO

1. Definir conflito.
2. Diferenciar as visões tradicionais, de relações humanas e interacionista sobre conflito.
3. Comparar os conflitos de tarefa, de relacionamento e de processo.
4. Fazer um esboço do processo de conflito.
5. Descrever as cinco intenções de tratamento de conflitos.
6. Comparar barganha distributiva e barganha integrativa.
7. Identificar os cinco estágios do processo de negociação.
8. Descrever as diferenças culturais nas negociações.

No dia 30 de janeiro de 2002, o conselho de diretores da Viacom disse ao diretor-executivo da empresa, Mel Karmazin, que parasse de reclamar e cumprisse seu contrato de trabalho, que ia até o final de 2003.¹ Ao mesmo tempo, recomendou que ele e Sumner Redstone (foto), presidente da empresa, resolvessem suas diferenças e se concentrassem em dirigir a segunda maior empresa de entretenimento do mundo. No final de 2003, Karmazin assinou um novo contrato por mais três anos, mas insistiu em uma cláusula de escape. Infelizmente, mesmo com este novo contrato, o cabo de guerra entre Karmazin e Redstone continuou. Dois homens com egos gigantescos podem compartilhar o poder sem que um tente enlouquecer o outro?² Aparentemente, não. Em junho de 2004, Karmazin utilizou a cláusula de escape e deixou a empresa.

Embora a mídia comparasse os dois às personagens do seriado "Dois velhos rabugentos", Karmazin e Redstone nada tinham em comum com Felix e Oscar. Karmazin, ex-presidente da CBS, obteve o controle operacional da Viacom em maio de 2000, quando as duas empresas se juntaram.




Mas Redstone detinha 68 por cento das ações com direito a voto na Viacom. E, apesar de seus 81 anos, ele não tinha a intenção de ser o segundo violino da orquestra. Na primavera de 2003, Redstone deixou claro que, embora não desejasse a saída de Karmazin, gostaria que ele tivesse seus poderes reduzidos. Redstone queria recuperar alguns dos poderes dados a Karmazin quando do primeiro contrato. Mas

a afeição dos investidores por Karmazin garantiu a ele o poder de negociar seu novo contrato como se fosse o presidente, ainda que formalmente este título fosse de Redstone.

Karmazin, de 60 anos, aparentemente nunca conseguiu se adaptar à interferência de Redstone na

gestão da empresa; e Redstone não gostava do estilo agressivo de Karmazin nem de toda a atenção que a mídia lhe dava. Ao final, este conflito foi o principal motivo pelo qual a Viacom perdeu seu principal executivo e um sucessor extremamente eficaz para o já idoso Redstone.

 conflito pode ser um problema sério em uma organização. Ele é capaz de gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto. Por outro lado, o conflito também tem um lado positivo, menos conhecido. Neste capítulo, vamos explicar as diferenças entre os conflitos positivos e os negativos e oferecer um guia para que você compreenda como eles se desenvolvem. Também vamos apresentar um tópico intimamente ligado aos conflitos: a negociação. Mas, primeiro, vamos esclarecer o que entendemos por conflito.

Uma definição de conflito

Existem muitas definições de conflito.³ Apesar dos diferentes sentidos que o termo adquiriu, vários temas comuns estão presentes na maioria das definições. 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. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação.⁴ Esses fatores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito.

Podemos definir **conflito**, então, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.⁵

Essa definição é propositalmente ampla. Descreve aquele ponto em qualquer atividade quando a interação “passa dos limites” e se torna um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo escopo de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações — incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim por diante. Finalmente, nossa definição é suficientemente flexível para incluir todos os níveis de conflitos — dos atos explícitos e violentos até as formas mais sutis de desacordo.

Transições na conceituação de conflito

Seria totalmente apropriado dizer que há “conflitos” com relação ao papel do conflito nos grupos e organizações. Uma escola de pensamento argumenta que o conflito deve ser evitado — ele seria a indicação de que alguma coisa não está funcionando direito dentro do grupo. Esta é a chamada visão *tradicional*. Outra escola, a visão de *relações humanas*, argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo mesmo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A terceira e mais recente perspectiva propõe não apenas que o conflito *pode* ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que um mínimo de conflito é *absolutamente necessário* para o desempenho eficaz de um grupo. Chamamos esta terceira escola de abordagem *interacionista*. Vamos examinar detalhadamente cada uma dessas abordagens.

A visão tradicional

A abordagem mais antiga sobre o conflito parte do princípio de que todo conflito é ruim. Ele é visto como contraproducente e usado como sinônimo de *violência*, *destruição* e *irracionalidade* para reforçar seu aspecto negativo. O conflito, por definição, é danoso e deve ser evitado, segundo esta visão.

A visão **tradicional** é consistente com as atitudes sobre comportamento de grupo que prevaleciam nas décadas de 1930 e 1940. O conflito era visto nesse contexto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e fracasso dos executivos em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários.

Essa conceituação de que todo conflito é ruim certamente oferece uma abordagem para analisar o comportamento das pessoas que criam o conflito. Como todo conflito deve ser evitado, precisamos apenas prestar atenção às suas causas e corrigir o mau funcionamento para melhorar o desempenho do grupo e da organização. Embora as pesquisas recentes refutem a idéia de que a redução dos conflitos resulta em melhor desempenho dos grupos, muitos de nós ainda avaliamos as situações de conflito utilizando esse modelo ultrapassado.

A visão de relações humanas

A conceituação de **relações humanas** argumenta que o conflito é uma ocorrência natural nos grupos e organizações. Por ser inevitável, essa escola defende a sua aceitação. Seus seguidores racionalizam a existência do conflito: ele não pode ser eliminado e há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo. A visão de relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 1970.

A visão interacionista

Enquanto a abordagem de relações humanas aceita o conflito, a visão **interacionista** o encoraja, no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranqüilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação.⁶ A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito — o suficiente para fazer com que o grupo continue viável, autocrítico e criativo.

Em função dessa visão interacionista — que é a que adotaremos neste capítulo —, fica evidente que dizer que todos os conflitos são bons ou ruins é ingênuo e inapropriado. O que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza.

Conflito funcional versus conflito disfuncional

A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, alguns conflitos apóiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; estes são os **conflitos funcionais**, formas construtivas de conflito. Por outro lado, existem conflitos que atrapalham o desempenho do grupo; são formas destrutivas ou **disfuncionais** de conflito.

O que diferencia um conflito funcional de um disfuncional? As evidências indicam que precisamos observar o *tipo* de conflito.⁷ Existem três tipos de conflito: de tarefa, de relacionamento e de processo.

O **conflito de tarefa** está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho. O **conflito de relacionamento** se refere às relações interpessoais. O **conflito de processo** relaciona-se à maneira como o trabalho é realizado. Os estudos demonstram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. Por quê? Aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidades e reduzem a compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas organizacionais. Por outro lado, níveis reduzidos de conflito de processo e níveis de baixos a moderados de conflito de tarefa são funcionais. Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo. A discussão intensa sobre quem deve fazer o quê torna-se disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumenta o tempo de realização das tarefas e leva os membros a trabalhar com propósitos difusos. Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa demonstra consistentemente um efeito positivo no desempenho do grupo por estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho em equipe.

O processo do conflito

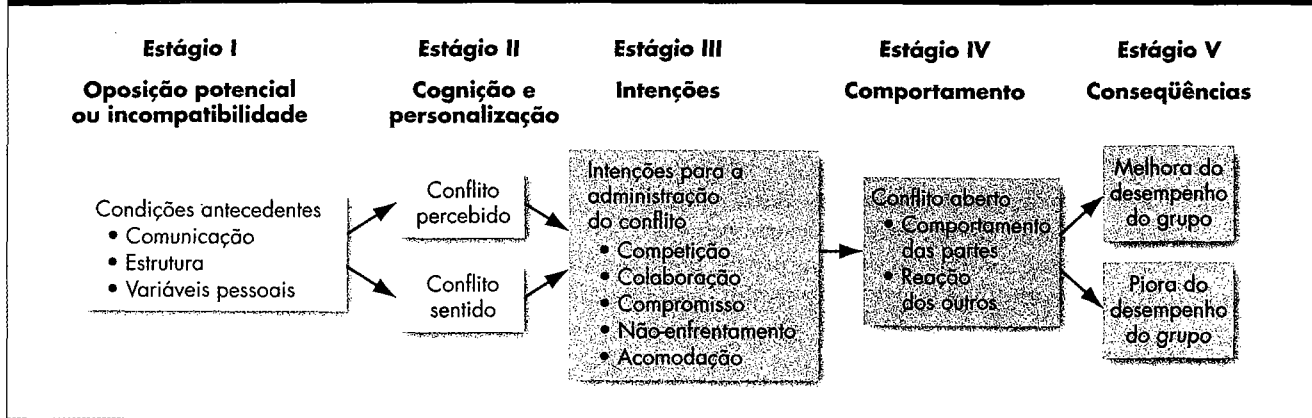
O **processo do conflito** pode ser visto como um processo de cinco estágios: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e conseqüências. O diagrama desse processo aparece no Quadro 14-1.

Estágio I: oposição potencial ou incompatibilidade

O primeiro passo do processo do conflito é a presença de condições que criam oportunidades para o seu surgimento. Elas *não precisam* levar diretamente ao conflito, mas uma delas deve existir para que ele apareça. Para efeito de simplificação, essas condições (que também podem ser consideradas como fontes ou causas dos conflitos) foram condensadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.⁸

Comunicação Susan trabalha no departamento de compras da Bristol-Myers Squibb há três anos. Ela gostava de seu emprego principalmente porque o antigo chefe, Tim McGuire, era um excelente sujeito. Há seis meses,

QUADRO 14-1 O Processo do Conflito



Tim foi promovido e Chuck Benson ficou em seu lugar. Susan diz que seu trabalho agora se tornou bem mais frustrante. “Tim e eu tínhamos uma empatia natural. Isso não acontece em relação ao Chuck. Ele me diz para fazer alguma coisa e eu faço. Aí, ele diz que fiz do jeito errado. Acho que ele pensa uma coisa, mas fala outra. É assim desde o dia em que ele chegou. Não há um único dia em que ele não grite comigo por alguma bobagem. Sabe, há gente com quem é fácil de se comunicar. Mas Chuck certamente não é uma dessas pessoas!”

Os comentários de Susan ilustram como a comunicação pode ser uma fonte de conflitos. Eles representam as forças opostas que surgem das dificuldades semânticas, dos erros de compreensão e do “ruído” nos canais de comunicação. Boa parte dessa discussão pode ser relacionada àquilo que falamos sobre comunicação no Capítulo 10.

Uma revisão da pesquisa sugere que as diferentes conotações das palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações e os ruídos no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais condições antecedentes para os conflitos. As evidências demonstram que as dificuldades semânticas são resultado de diferenças de treinamento, de percepção seletiva e de informações inadequadas sobre os outros. As pesquisas encontraram outro dado surpreendente: o potencial de conflito aumenta quando há escassez ou excesso de comunicação. Aparentemente, um aumento na comunicação pode ser funcional, mas só até um certo ponto, a partir do qual pode haver um excesso que aumenta o potencial de conflito. Informação de mais, tanto quanto informação de menos, pode ser fonte de conflitos. Além disso, o canal escolhido para a comunicação pode influenciar o estímulo à oposição. O processo de filtragem que ocorre quando a informação é passada de um membro para outro e a divergência de comunicação por canais formais ou previamente estabelecidos oferecem oportunidades potenciais de surgimento de conflitos.

Estrutura Charlotte e Teri trabalham na Portland Furniture Mart — uma grande loja de departamentos especializada em mobília. Charlotte é vendedora da loja; Teri, gerente de crédito. As duas se conhecem há muitos anos e têm muitas coisas em comum — são vizinhas de bairro e suas filhas mais velhas são colegas de escola e amigas íntimas. Na verdade, se Charlotte e Teri tivessem empregos diferentes, até poderiam ser amigas, mas elas estão constantemente em guerra uma com a outra. O trabalho de Charlotte é vender móveis e ela é excelente nisso. Mas a maioria de suas vendas é feita a crédito. Como a função de Teri é minimizar as possíveis perdas da empresa com os crediários, freqüentemente ela recusa os pedidos de crédito dos clientes de Charlotte. Não há nada pessoal nessa disputa, apenas as exigências dos cargos é que são uma fonte de conflitos.

Os conflitos entre Charlotte e Teri são de natureza estrutural. O termo *estrutura* é utilizado nesse contexto para incluir variáveis como tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas delegadas aos membros do grupo, clareza de jurisdição, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e o grau de dependência entre os grupos.

As pesquisas indicam que o tamanho e a especialização agem como estimulantes do conflito. Quanto maior o grupo e mais especializadas suas atividades, maior a probabilidade de conflitos. O tempo de casa e os conflitos parecem estar inversamente relacionados. O potencial de conflito parece maior quando os membros do grupo são mais jovens e quando a rotatividade é grande.

Quanto maior a ambigüidade na definição das responsabilidades pelas ações, maior o potencial de conflito. Essas ambigüidades de jurisdição aumentam a luta interna no grupo pelo controle de recursos e de território.

Os grupos dentro das organizações possuem metas diferentes. Por exemplo, a área de compras está preocupada com a aquisição de insumos em tempo hábil e a preços baixos; a área de marketing está preocupada com a

O gerente da Hewlett-Packard, Tom Alexander, fica em pé sobre uma impressora durante uma reunião de engenheiros da empresa para mostrar seu ponto de vista sobre metas incompatíveis. O objetivo da HP é desenvolver impressoras leves e baratas para competir no mercado de usuários domésticos. O objetivo dos engenheiros é continuar desenvolvendo impressoras sofisticadas e caras. O "ato do Alexandre" ajudou a encontrar uma compatibilidade das metas ao dramatizar para os engenheiros que os clientes não precisam de, nem querem, máquinas suficientemente resistentes para agüentar o peso de um homem.



colocação dos produtos no mercado e com o aumento da receita; a área de controle de qualidade está preocupada em melhorar a qualidade e em assegurar que os produtos da empresa atinjam os padrões; e a área de produção busca a eficiência das operações mantendo constante o fluxo da produção. Essa diversidade de objetivos entre os grupos é uma grande fonte de conflitos. Quando os grupos buscam metas diversas, algumas explicitamente divergentes — como no exemplo de Charlotte e Teri —, o potencial de conflito cresce muito.

Existem algumas indicações de que um estilo mais rígido de liderança — observação atenta e constante, aliada ao controle do comportamento das pessoas — aumenta o potencial de conflito, mas as evidências não são particularmente fortes. Um modelo excessivamente participativo também estimula o conflito. As pesquisas tendem a confirmar que a participação e o conflito estão altamente correlacionados, talvez porque a participação encoraje a promoção das diferenças. Os sistemas de recompensa também podem gerar conflitos quando o ganho de um se dá com a perda de outro. Finalmente, se um grupo depende de outro (em vez de serem ambos interdependentes), ou se a interdependência permite que um grupo tenha ganhos à custa de outro, as forças de oposição são estimuladas.

Variáveis Pessoais Você já conheceu alguém de quem não gostou logo de cara? Você discordou da maioria das opiniões dessa pessoa. Tudo nela o desagradou, até características como o som da voz, o jeito de sorrir e a personalidade. Todos passamos por isso. Quando temos de trabalhar com alguém assim, geralmente isso é uma fonte potencial de conflitos.

Nossa última categoria de fontes potenciais de conflitos é aquela representada pelas variáveis pessoais. Como indicado, ela inclui o sistema de valores de cada pessoa e as características de personalidade responsáveis pelas idiossincrasias e diferenças entre os indivíduos.

As evidências indicam que determinados tipos de personalidade — por exemplo, indivíduos muito autoritários ou dogmáticos ou aqueles com auto-estima baixa — tendem a causar conflitos. Ainda mais importantes, e provavelmente uma das variáveis mais observadas no estudo dos conflitos sociais, são os diferentes sistemas de valores. As diferenças de valores são a melhor explicação para diversas questões, como preconceitos, desacordos sobre a contribuição de alguém para o grupo e a recompensa merecida, ou a avaliação da qualidade de um determinado livro. Há julgamento de valores quando John não gosta de negros e Dana considera essa posição fruto da ignorância dele, ou quando um funcionário acha que deveria ganhar 55 mil dólares por ano e seu chefe considera que ele merece 50 mil no máximo, ou quando Ann acha um livro maravilhoso enquanto Jennifer pensa que é um lixo. As diferenças em sistemas de valores são uma fonte importante de conflitos potenciais.

Estágio II: cognição e personalização

Se as condições citadas no Estágio I afetam negativamente o interesse de uma das partes, o potencial de oposição ou de incompatibilidade se realiza neste segundo estágio. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas por ele e estiverem conscientes disso.

Como notamos em nossa definição de conflito, é preciso haver a percepção. Portanto, uma ou mais partes envolvidas precisam estar conscientes da existência das condições antecedentes. Contudo, o fato de um conflito ser **percebido** não significa que será personalizado. Em outras palavras, "A pode estar consciente que A e B estão seriamente em desacordo... mas isso pode não deixar A tenso nem ansioso, e pode não ter nenhum impacto sobre



MITO OU CIÊNCIA?

“A fonte da maioria dos conflitos é a falta de comunicação”

Essa afirmação provavelmente é falsa. Um mito popular nas organizações diz que as falhas de comunicação são a principal fonte de conflitos. Problemas no processo de comunicação certamente agem como obstáculos para a colaboração, estimulam os desentendimentos e geram conflitos, mas uma revisão da literatura sugere que, nas organizações, os fatores estruturais e as diferenças individuais de valores são as maiores fontes de conflitos.⁹

Os conflitos nas organizações são, com frequência, derivados estruturalmente. Por exemplo, na indústria do cinema os conflitos entre diretores e produtores são sempre devidos a metas diferentes. Os diretores querem criar filmes artísticos, apesar dos custos. Os produtores querem realizar filmes rentáveis, minimizando os custos. Quando as pessoas precisam trabalhar em conjunto, mas buscam metas diferentes, os conflitos aparecem. Da mesma forma, o tamanho crescente da organização, a rotinização, a especialização do trabalho e os sistemas de recompensa de soma-zero são

exemplos de fatores estruturais que podem conduzir a conflitos.

Quando examinamos melhor conflitos atribuídos a falhas de comunicação, percebemos que muitos deles são causados por diferenças de valores. Por exemplo, o preconceito é uma fonte de conflito baseada em valores individuais. Quando os executivos tratam um conflito causado por diferenças de valor como se fosse causado por falhas de comunicação, o conflito raramente é eliminado. Os esforços para melhorar a comunicação, pelo contrário, só reforçam e cristalizam as diferenças. “Antes de nossa conversa, eu achava que você era um conservador. Agora sei que você é!”

As falhas de comunicação *podem* ser uma fonte de conflitos. Mas os executivos devem procurar primeiro identificar explicações estruturais ou baseadas em diferenças de valores, já que elas costumam ser predominantes nas organizações. ■

a afeição de A por B”.¹⁰ É no nível do **sentimento**, quando as pessoas se envolvem emocionalmente, que as partes experimentam ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Tenha em mente dois pontos. Primeiro, o Estágio II é importante por ser onde as questões do conflito costumam ser definidas. É a parte do processo em que os envolvidos decidem sobre o que é o conflito.¹¹ Essa “definição de sentido” é crítica porque a maneira como o conflito é definido acabará determinando as conseqüências que ele pode acarretar. Por exemplo, se eu definir nosso desacordo salarial como uma situação de soma-zero (ou seja, se você conseguir o aumento que deseja, a quantia não estará disponível para mim), estarei muito menos disposto a colaborar do que se eu entender o conflito como uma situação potencial de ganha-ganha (ou seja, o total de recursos para os salários pode ser ampliado para que ambos possamos receber nossos aumentos). Assim, a definição de um conflito é importante porque delinea o conjunto das possíveis conseqüências. O segundo ponto é que as emoções têm um papel preponderante na configuração das percepções.¹² Por exemplo, descobriu-se que emoções negativas produzem um excesso de simplificação das questões, diminuição da confiança e interpretações negativas do comportamento do outro.¹³ Em vez disso, os sentimentos positivos aumentam a tendência a enxergar o potencial de relações entre os elementos de um problema, a ter uma visão mais ampla da situação e a desenvolver soluções mais inovadoras.¹⁴

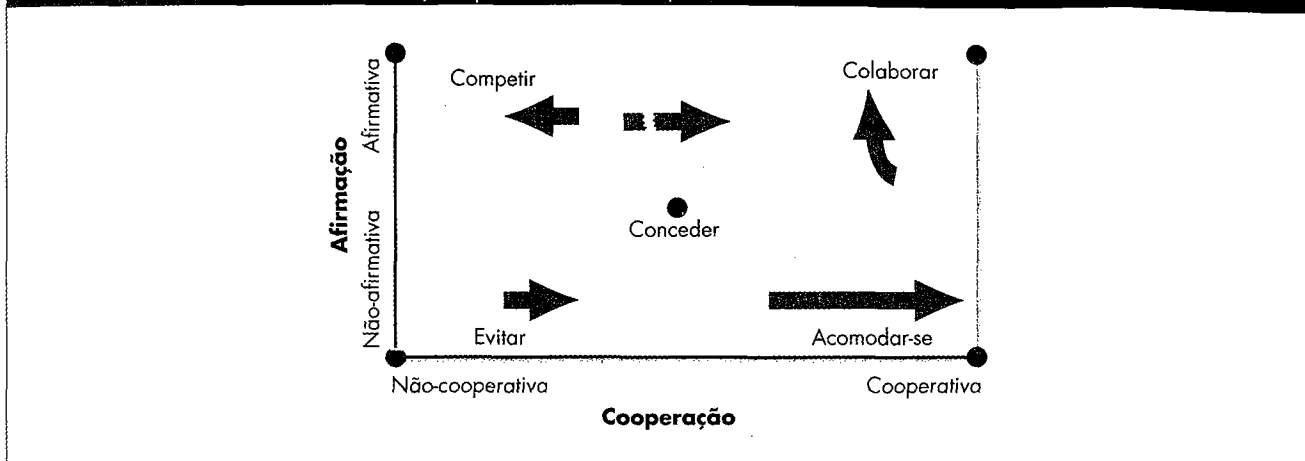
Estágio III: intenções

As **intenções** ficam entre as percepções e emoções e o comportamento explícito das pessoas. Elas são decisões de agir de uma determinada maneira.¹⁵

Por que as intenções foram separadas em um estágio próprio? Porque precisamos inferir as intenções dos outros para sabermos como responder ao seu comportamento. Muitos conflitos são provocados simplesmente porque uma das partes infere erroneamente as intenções da outra. Além disso, costuma haver um certo lapso entre intenções e comportamento, de maneira que o comportamento nem sempre reflete fielmente as intenções de uma pessoa.

O Quadro 14-2 representa o esforço de um autor para identificar as intenções primárias na administração dos conflitos. Com o uso de duas dimensões — *cooperação* (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra) e *afirmação* (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os seus próprios interesses) —, podem-se identificar cinco intenções para a administração de conflitos: *competir* (afirmativa e não cooperativa), *colaborar* (afirmativa e cooperativa), *evitar* (não afirmativa e não cooperativa), *acomodar-se* (não afirmativa e cooperativa) e *conceder* (entre as duas dimensões).¹⁶

QUADRO 14-2 Dimensões das Intenções para a Administração de Conflitos



Fonte: K. Thomas, "Conflict and negotiation process in organizations", em M. D. Dunnette e L. M. Hough (orgs.). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2 ed., vol. 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 668. Com autorização.

Competir Quando uma pessoa busca a satisfação de seus próprios interesses, independentemente do impacto que isso terá sobre as outras partes em conflito, ela está **competindo**. Exemplos incluem a tentativa de atingir suas metas em detrimento das metas dos outros, a tentativa de convencer o outro de que você está certo e ele errado, e a tentativa de imputar a culpa de um problema a outra pessoa.

Colaborar Quando as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de ambas, temos uma situação de cooperação e busca de resultados mutuamente benéficos. Nesse caso, a intenção é de **colaborar**. As partes preferem solucionar o problema esclarecendo as diferenças em vez de tentar acomodar diversos pontos de vista. Exemplos desse tipo de intenção são a busca de uma solução ganha-ganha, que permita que ambas as partes alcancem suas metas, e a busca de uma conclusão que incorpore as perspectivas de ambas as partes.

Evitar A pessoa reconhece que o conflito existe e tenta suprimi-lo ou livrar-se dele. Exemplos dessa intenção incluem a tentativa de simplesmente ignorar um conflito e a de evitar pessoas com quem se tem discordâncias.

Acomodar-se Quando uma das partes procura apaziguar a outra, pode se dispor a colocar os interesses dela antes dos seus. Em outras palavras, uma das partes pode se sacrificar para que o relacionamento se mantenha. Fazemos referência a essa situação como uma intenção de **acomodar-se**. Exemplos disso são a disposição de sacrificar o seu objetivo para que a outra parte possa atingir o dela, o apoio para a opinião de alguém sem concordar totalmente com ela, e o perdão dado a alguém por uma infração, permitindo assim que outras ocorram subsequentemente.

Conceder Quando cada parte em conflito abre mão de algo, acontece um compartilhamento, que desemboca em um resultado de compromisso. Nessa intenção de **conceder**, não há exatamente vencedores e vencidos. O que há é uma disposição de fracionar o objeto do conflito e aceitar uma solução que satisfaça parcialmente os interesses de ambas as partes. A característica mais importante dessa intenção é, portanto, a disposição de cada uma das partes abrir mão de algo. Exemplos disso podem ser a disposição de aceitar um aumento de 2 dólares por hora em vez dos 3 reivindicados, uma concordância parcial com determinado ponto de vista e o reconhecimento de parte da culpa por uma infração.

As intenções oferecem uma orientação geral para as partes envolvidas em uma situação de conflito. Elas definem o propósito de cada uma das partes. Mas as intenções das pessoas não são imutáveis. Durante um conflito, as intenções podem mudar, seja por uma reconceitualização, seja pela reação emocional ao comportamento da outra parte. Entretanto, as pesquisas indicam que as pessoas têm uma disposição básica para administrar conflitos de uma determinada maneira.¹⁷ Mais especificamente, elas têm preferências entre os cinco tipos de intenções para administração de conflitos aqui descritos. Podemos confiar nessas preferências com bastante segurança, e, assim, as intenções de uma pessoa podem ser razoavelmente previstas a partir de uma combinação entre características intelectuais e de personalidade. Seria, portanto, mais adequado encarar as cinco intenções para a administração de conflitos como razoavelmente fixas, e não como um conjunto de alternativas que as pessoas escolhem para atender a situações específicas. Isso quer dizer que, quando confrontadas com uma situação de conflito, algumas pessoas sempre querem ganhar a qualquer preço, outras procuram uma solução ótima, algumas tentam fugir do conflito, outras tentam se acomodar e há as que procuram "repartir a diferença".

Estágio IV: comportamento

Quando a maioria das pessoas pensa em conflito, tende a pensar neste Estágio IV. Por quê? Porque é aqui que os conflitos se tornam visíveis. O estágio do comportamento inclui as declarações, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito.

Geralmente, esses comportamentos são tentativas explícitas de implementar as intenções de cada uma das partes conflitantes. Mas os comportamentos possuem uma qualidade de estímulo que os diferencia das intenções. Como resultado de cálculos errados ou de ações pouco habilidosas, os comportamentos explícitos às vezes são desviados de suas intenções originais.¹⁸

Podemos pensar no Estágio IV como um processo dinâmico de interação. Por exemplo: você me faz uma exigência; eu respondo discutindo; você me ameaça; eu ameaço você de volta; e assim por diante. O Quadro 14-3 oferece uma visualização do comportamento conflitante. Todos os conflitos existem em algum ponto desse continuum. Na parte inferior, temos conflitos caracterizados por formas de tensão sutis, indiretas e muito controladas. Um exemplo seria o de um aluno que questionar em aula um comentário que o professor acabou de fazer. A intensidade dos conflitos vai crescendo à medida que subimos no continuum até chegar às formas altamente destrutivas. As greves, as revoltas e as guerras estão claramente nesse patamar. De maneira geral, podemos dizer que os conflitos que atingem o patamar mais alto quase sempre são disfuncionais. Os conflitos funcionais geralmente estão confinados nos patamares mais baixos.

Se um conflito é disfuncional, o que as partes envolvidas podem fazer para diminuir sua intensidade? Ou, ao contrário, o que pode ser feito para aumentar a intensidade de um conflito muito fraco? Isso nos leva às técnicas de **administração de conflitos**. O Quadro 14-4 mostra as principais técnicas de resolução e de estímulo que os executivos podem utilizar para controlar os níveis de conflito. Repare que várias delas foram descritas anteriormente como intenções para a administração de conflitos. Isso, evidentemente, não surpreende. Sob as condições ideais, as intenções de uma pessoa se traduziriam em comportamentos comparáveis.

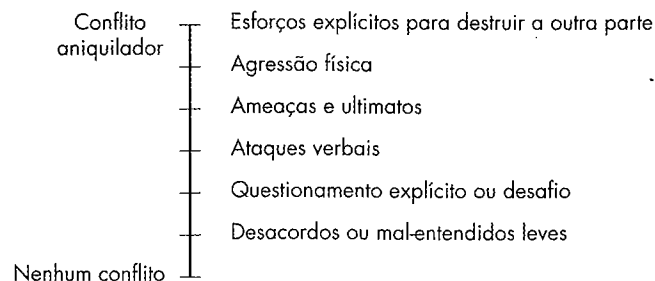
Estágio V: conseqüências

O jogo de ação e reação entre as partes de um conflito resulta em conseqüências. Como demonstra nosso modelo (veja o Quadro 14-1), essas conseqüências podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo; ou disfuncionais, quando atrapalham o seu desempenho.

Conseqüências Funcionais De que maneira o conflito pode funcionar como uma força para melhorar o desempenho do grupo? É difícil visualizar uma situação em que a agressividade explícita ou violenta possa ser funcional. Mas existem inúmeros exemplos de situações em que níveis baixos ou moderados de conflito podem melhorar a eficácia do grupo. Como a maioria das pessoas tem dificuldades para pensar em conflito como algo construtivo, vamos examinar alguns exemplos e rever as evidências das pesquisas. Note que todos os exemplos são de conflitos de tarefa ou de processo e não incluem aqueles de relacionamento.

Os conflitos são construtivos quando aumentam a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para o arejar os problemas e liberar as tensões, e fomentam um ambiente de auto-avaliação e de mudança. As evidências sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório por permitir que todos os pontos sejam avaliados nas decisões importantes, especialmente aqueles que não são usuais ou que são defendidos por minorias.¹⁹ O conflito

QUADRO 14-3 Continuum de Intensidade dos Conflitos



Fonte: Baseado em S. P. Robbins, *Managing organizational conflict: a nontraditional approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1974, p. 93-97 e F. Glasi, "The process of conflict escalation and the roles of third parties", em G. B. J. Bomers e R. Peterson (orgs.), *Conflict management and industrial relations*. Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982, p. 119-140.

QUADRO 14-4 Técnicas de Administração de Conflitos**Técnicas de Resolução de Conflitos**

<i>Resolução de problemas</i>	Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
<i>Metas superordenadas</i>	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
<i>Expansão de recursos</i>	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso — digamos, dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho —, a expansão desse recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
<i>Não-enfrentamento</i>	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
<i>Suavização</i>	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns.
<i>Concessão</i>	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
<i>Comando autoritário</i>	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
<i>Alteração de variáveis humanas</i>	Utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.
<i>Alteração de variáveis estruturais</i>	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

Técnicas de Estimulação de Conflitos

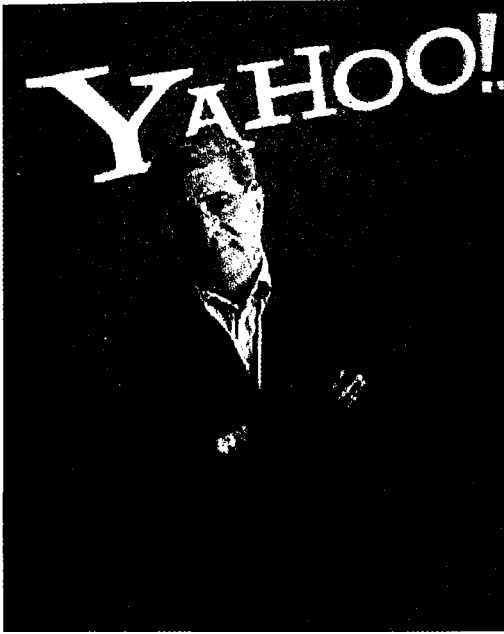
<i>Comunicação</i>	Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
<i>Inclusão de estranhos</i>	Incluir nos grupos de trabalho funcionários com históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.
<i>Reestruturação da organização</i>	Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo.
<i>Nomeação de um advogado do diabo</i>	Designação de um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: Baseado em S. P. Robbins, *Managing organizational conflict: a nontraditional approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1974, p. 59-89.

é um antídoto para o pensamento grupal. Ele evita que o grupo passivamente “assine embaixo” de decisões que podem estar baseadas em premissas fracas, em consideração inadequada das alternativas relevantes ou em outras debilidades. O conflito desafia o status quo e, por isso, estimula a criação de novas idéias, promove a reavaliação das metas e das atividades do grupo e aumenta a probabilidade de que este responda às mudanças.

Para termos um exemplo de uma empresa que sofreu por causa de um nível muito baixo de conflitos funcionais, basta olhar para a gigante do setor automobilístico General Motors (GM).²⁰ Muitos dos problemas enfrentados pela GM nas três últimas décadas podem ser explicados pela ausência de conflitos funcionais. A empresa contratou e promoveu indivíduos que eram “vaquinhas de presépio”, leais à GM a ponto de nunca questionar nenhuma das ações da organização. Seus executivos, na maioria, eram homens brancos, anglo-saxões, nascidos no Meio-Oeste dos Estados Unidos, conservadores e resistentes a mudanças — eles preferiam olhar para os sucessos do passado a buscar novos desafios no futuro. Eles eram quase dogmáticos em sua convicção de que aquilo que havia funcionado no passado continuaria a funcionar no futuro. Além disso, ao mantê-los nos escritórios de Detroit e encorajá-los a conviver apenas com seus pares nos domínios da empresa, a GM isolou seus executivos de qualquer perspectiva de conflito.

Mais recentemente, a Yahoo! forneceu um exemplo de empresa que sofreu por ter escassez de conflitos funcionais.²¹ Fundada em 1994, a Yahoo! já era uma das marcas mais conhecidas da Internet em 1999. Em seguida, aconteceu a implosão das empresas “ponto-com”. Em meados de 2001, as vendas de publicidade andavam mal e as ações da empresa haviam perdido 92 por cento do valor que tinham em seu auge, pouco tempo antes. Foi nesse



Terry Semel, um ex-executivo da Warner Brothers, trouxe sua habilidade em administrar conflitos para a Yahoo! ao assumir o comando da empresa. Semel, nomeado em 2001 para substituir Tim Koogle, reanimou a empresa trocando sua cultura sem conflitos por controles rígidos e conflitos funcionais. Ele reduziu o número de unidades de negócio de 44 para 5, eliminando muitos projetos que eram queridos por certos gerentes. Em vez de contar apenas com a geração interna de idéias para crescer, Semel vem adquirindo outras empresas e formando parcerias para expandir as receitas e os lucros.

momento que o problema crítico da Yahoo! veio à tona: a empresa estava muito isolada e desprovida de conflitos funcionais. Ela não conseguia responder à mudança. Chefes e subordinados estavam em tamanha harmonia que ninguém queria mudar nada. Isso impedia que novas idéias se infiltrassem em sentido ascendente e mantinha a dissidência no seu nível mínimo. A fonte do problema estava no presidente da empresa, Tim Koogle. Ele estabelecera o tom de não-confrontação. A Yahoo! só começou a resolver seus

problemas quando Koogle foi substituído, em 2001, por um novo presidente que desafiou abertamente esse clima de ausência de conflitos.

As pesquisas desenvolvidas em diferentes setores confirmam a funcionalidade dos conflitos. Considere as seguintes descobertas.

Uma comparação entre as seis principais decisões tomadas durante as gestões de quatro diferentes presidentes dos Estados Unidos indica que os conflitos reduziram as chances de que o pensamento grupal prevalecesse. O estudo mostrou que a conformidade entre os conselheiros presidenciais estava relacionada a decisões fracas, enquanto uma atmosfera de conflito construtivo e pensamento crítico estava por trás das decisões mais bem desenvolvidas.²²

Também existem evidências que indicam que os conflitos podem estar positivamente relacionados à produtividade. Por exemplo, ficou demonstrado que, em grupos estabelecidos, o desempenho tende a melhorar quando há conflito entre os membros do que quando eles estão de pleno acordo. Os investigadores observaram que, quando os grupos analisam decisões tomadas por seus membros individualmente, a média de progresso nos grupos com alto nível de conflito é 73 por cento maior do que nos grupos caracterizados por condições de conflito reduzido.²³ Outros pesquisadores chegaram a resultados semelhantes: grupos compostos por indivíduos com interesses diferentes tendem a produzir soluções de melhor qualidade para uma variedade de problemas se comparados com grupos mais homogêneos.²⁴

O que vimos até aqui nos leva a presumir que a crescente diversidade cultural da força de trabalho pode trazer benefícios para as organizações. E é exatamente o que as evidências sugerem. As pesquisas demonstram que a heterogeneidade entre membros de grupos e de organizações pode aumentar a criatividade, melhorar a qualidade das decisões e facilitar as mudanças, por acentuar a flexibilidade das pessoas.²⁵ Por exemplo, pesquisadores compararam grupos de decisão formados apenas por indivíduos anglo-saxões com outros que também incluíam membros asiáticos, latino-americanos e negros. Os grupos com diversidade étnica produziram idéias mais eficazes e viáveis, e as idéias originais desse grupo eram de melhor qualidade que as idéias criativas do grupo dos anglo-saxões.

De maneira semelhante, estudos com categorias profissionais — analistas de sistemas e cientistas de pesquisa e desenvolvimento — corroboram o valor construtivo dos conflitos. Uma investigação com 22 equipes de analistas de sistemas descobriu que, quanto mais os grupos são incompatíveis, mais produtivos eles tendem a ser.²⁶ Os cientistas de pesquisa e desenvolvimento mostraram-se mais produtivos quando havia um certo nível de conflito intelectual.²⁷

Conseqüências Disfuncionais As conseqüências destrutivas dos conflitos sobre o desempenho de um grupo ou organização são bastante conhecidas. Consideremos este pequeno resumo: a oposição fora de controle leva ao descontentamento; que age para a dissolução dos laços comuns; que, por sua vez, acaba causando a destruição do grupo. Existe também, evidentemente, muita literatura que documenta como os conflitos — do tipo disfuncional — podem reduzir a eficácia dos grupos.²⁸ Entre as conseqüências mais indesejáveis estão um descompasso na

comunicação, a redução da coesão do grupo e a subordinação das metas do grupo às prioridades das lutas entre seus componentes. Em situações extremas, o conflito pode paralisar o grupo e até ameaçar potencialmente sua sobrevivência.

A morte de uma organização por causa de excesso de conflitos não é tão rara quanto parece. Um dos escritórios de advocacia mais conhecidos de Nova York, Shea & Gould, por exemplo, fechou suas portas simplesmente porque seus 80 associados não conseguiam conviver entre si.²⁹ Um consultor jurídico conhecedor da empresa disse: “Era uma empresa cujos sócios tinham diferenças básicas e de princípios, que eram, essencialmente, irreconciliáveis”. Esse mesmo consultor alertou os sócios da empresa em sua última reunião: “Vocês não têm um problema econômico, mas sim um problema de personalidade. Vocês se odeiam!”.

Criando Conflitos Funcionais Mencionamos rapidamente o estímulo ao conflito como parte do Estágio IV do processo do conflito. Nesta seção, perguntamos: se os executivos adotarem a visão interacionista de conflito, o que poderão fazer para encorajar os conflitos funcionais em suas organizações?³⁰

Parece haver um consenso geral de que a criação de conflitos funcionais é um trabalho árduo, especialmente nas grandes empresas norte-americanas. Como comentou um consultor, “uma grande parcela daqueles que chegam ao topo é do tipo que evita conflitos. Eles não gostam de ouvir nem de dizer um *não*, e menos ainda de pensar em coisas negativas. Geralmente, uma das razões pelas quais eles chegam lá em cima é que não irritam as outras pessoas em sua subida”. Outro consultor sugere que sete entre dez executivos nos Estados Unidos se calam quando suas opiniões são diferentes das de seus superiores, permitindo que estes cometam erros quando poderiam ser alertados.

Essas culturas anticonflitos podem ter sido toleradas no passado, mas não o são hoje em dia, em um cenário de competição feroz na economia globalizada. Empresas que não apóiam e estimulam dissidências podem ter sua sobrevivência ameaçada. Vamos dar uma olhada em algumas abordagens que as organizações estão utilizando para encorajar seu pessoal a desafiar o sistema e desenvolver novas idéias.

A Walt Disney Company estimula grandes reuniões espontâneas e destituídas de regras com o propósito de criar atritos que levem a novas idéias criativas. A Hewlett-Packard recompensa os divergentes reconhecendo os indivíduos “quixotescos”, aqueles que sustentam suas idéias mesmo quando elas são rejeitadas pela direção da empresa. A Herman Miller, fabricante de móveis para escritório, possui um sistema formal pelo qual os funcionários avaliam e criticam seus chefes. A IBM também tem um sistema formal que encoraja a dissensão. Os funcionários podem questionar seus chefes impunemente. Se o desacordo for passível de resolução, o sistema oferece um mediador para o conflito.

O grupo Shell, a General Electric e a Anheuser-Busch utilizam a figura do “advogado do diabo” em seus processos decisórios. Quando o comitê de política da Anheuser-Busch, por exemplo, estuda uma mudança importante — como entrar ou sair de um setor de negócios, ou realizar um grande investimento de capital —, geralmente é criado um grupo para desenvolver argumentações pró e contra a decisão. Esse processo freqüentemente resulta em decisões e alternativas que ainda não haviam sido consideradas.

Um ingrediente comum nas organizações que têm sucesso em criar conflitos funcionais é que elas recompensam os divergentes e punem aqueles que evitam o conflito. O verdadeiro desafio para os executivos é ouvir notícias que eles não querem escutar. As notícias podem fazer seu sangue ferver ou arruinar suas esperanças, mas eles não podem demonstrar isso. Precisam aprender a receber notícias ruins sem vacilar. Sem discursos, sem sarcasmos, sem olhos virados nem ranger de dentes. Os executivos devem propor calmamente questões equilibradas: “Você poderia me explicar melhor o que aconteceu?”, “O que você acha que deveríamos fazer agora?”. Um sincero “Obrigado por me avisar” provavelmente reduzirá as chances de o executivo ser poupado desse tipo de comunicação no futuro.

Negociação

A negociação permeia as interações de praticamente todo o mundo em grupos e em organizações. Há a negociação do tipo mais óbvia: sindicatos negociam com empresas. Há as que não são tão óbvias: executivos negociam com funcionários, colegas e chefes; vendedores negociam com clientes; agentes de compras negociam com fornecedores. E há, ainda, a negociação sutil: um funcionário aceita fazer o trabalho de seu colega por alguns minutos em troca de algum benefício futuro. Hoje, nas organizações baseadas no trabalho em equipe, em que os membros precisam trabalhar com colegas sobre os quais não têm nenhuma autoridade e com quem não podem sequer compartilhar a chefia, as habilidades de negociação tornam-se críticas.

Vamos definir **negociação** como o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.³¹ Repare que usamos os termos *negociação* e *barganha* com a mesma conotação.

Nesta seção, vamos comparar duas estratégias de barganha, oferecer um modelo de processo de negociação, apurar o papel dos traços de personalidade no processo de barganha, revisar as diferenças culturais na negociação e examinar sucintamente as negociações com uma terceira parte.

Estratégias de barganha

Existem duas abordagens gerais para a negociação — a *barganha distributiva* e a *barganha integrativa*.³² Elas são comparadas no Quadro 14-5.

Barganha Distributiva Você vê, em um jornal, o anúncio de um carro usado. Parece ser exatamente o que você procura. Você vai ver o carro. Ele está em ótimo estado e você quer ficar com ele. O proprietário diz o preço. Você não quer pagar tanto assim. Vocês dois, então, negociam o preço. Essa estratégia de negociação é chamada de **barganha distributiva**. Sua principal característica é que ela opera em condições de soma-zero: tudo o que eu conseguir ganhar será à sua custa e vice-versa. Com referência ao exemplo do carro usado, cada centavo que o vendedor tirar do preço será um centavo que o comprador poupará. Por outro lado, cada centavo a mais no preço será um centavo de prejuízo para o comprador. Assim, a essência da barganha distributiva é a negociação sobre o tamanho da fatia que cada um consegue obter de uma única torta.

O exemplo mais citado de barganha distributiva é, provavelmente, a negociação salarial nas empresas. Normalmente, os representantes dos trabalhadores vão para a mesa de negociação determinados a conseguir o máximo possível de dinheiro da empresa. Uma vez que cada centavo cedido aos funcionários significa um aumento de despesas para a empresa, as partes barganham agressivamente e uma trata a outra como um oponente que precisa ser vencido.

A essência da barganha distributiva é apresentada no Quadro 14-6. As partes *A* e *B* representam dois negociadores. Cada um possui um *ponto-alvo* que define o que ele quer conseguir. Cada um tem também um *ponto de resistência*, que marca o pior resultado aceitável — o ponto mínimo abaixo do qual é melhor sair da negociação do que aceitar um acordo. A área entre esses dois pontos é o espectro de aspiração de cada um. Como existe uma intersecção entre essas áreas, há um espaço de manobra no qual as aspirações de cada um podem ser atendidas.

Na barganha distributiva, a tática usada é tentar fazer com que o oponente concorde com seu ponto-alvo, ou chegue o mais perto possível dele. Exemplos dessa tática são as tentativas de convencer seu oponente de que o alvo dele não pode ser atingido e a melhor solução é um acordo próximo do seu alvo; de convencê-lo de que o seu alvo é justo e o dele, injusto; e de persuadir o oponente a sentir-se emocionalmente generoso e, assim, aceitar um resultado próximo do seu alvo.

Barganha Integrativa O representante de vendas de uma confecção de roupas esportivas femininas fecha um contrato de venda de 15 mil dólares com um pequeno varejista. O representante envia o pedido para o departa-

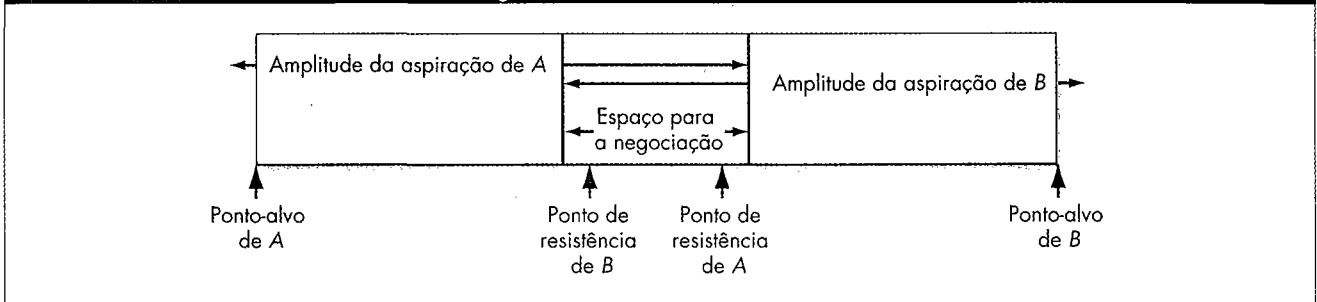


As habilidades de negociação são fundamentais nas relações de compra e venda. Nesta feira livre em Alkmaar, Holanda, dois compradores de alimentos testam uma amostra de queijo Edam antes de negociar os preços com o vendedor.

QUADRO 14-5 Barganha Distributiva X Barganha Integrativa

Característica da Barganha	Característica Distributiva	Característica Integrativa
Recursos disponíveis	Quantidade fixa dos recursos a serem divididos	Quantidade variável dos recursos a serem divididos
Motivações primárias	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses primários	Oposição de um ao outro	Convergência ou congruência com o outro
Foco do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Baseado em R. J. Lewicki e J. A. Litterer, *Negotiation*. Homewood: Irwin, 1985, p. 280.

QUADRO 14-6 Demarcando a Área de Barganha

mento de crédito de sua empresa. É informado, então, de que a empresa não aprovaria o crédito por causa do histórico de mau pagador do cliente. No dia seguinte, o representante e o gerente de crédito se reúnem para discutir o problema. O representante não quer perder o negócio. O gerente de crédito também não quer, mas tem medo de trabalhar com um cliente inadimplente. Eles examinam suas posições abertamente. Depois de muita discussão, chegam a uma solução que favorece ambos: o gerente de crédito aprova a venda, mas o dono da loja terá de oferecer uma garantia bancária que assegure o pagamento caso o débito não seja saldado em 60 dias.

Essa negociação é um exemplo de **barganha integrativa**. Ao contrário da barganha distributiva, a resolução de problemas de maneira integrativa opera sob a premissa de que há um ou mais acordos que podem gerar uma solução ganha-ganha.

Em termos do comportamento intra-organizacional, se tudo se mantiver estável, a barganha integrativa é preferível à barganha distributiva. Por quê? Porque a primeira constrói relacionamentos de longo prazo e facilita o

O executivo chefe da General Motors, Rick Wagoner (em pé, à esquerda), e Ron Gettelfinger, presidente do United Auto Workers (o sindicato dos funcionários de montadoras nos Estados Unidos), apertam as mãos ao iniciar as negociações trabalhistas. Ao buscar uma barganha integrativa, a empresa e o sindicato tentam deixar a mesa de negociações com um contrato do tipo ganha-ganha que dê a ambos os lados a sensação de vitória. Este esforço de barganha integrativa contrasta com as negociações anteriores entre ambos, que costumavam ser distributivas em sua natureza.



trabalho conjunto no futuro. Ela une os negociadores e todos saem da mesa de barganha sentindo-se vitoriosos. A barganha distributiva, por seu lado, deixa uma das partes sentindo-se como a perdedora. Acaba gerando animosidades e aprofunda as divisões entre pessoas que precisam trabalhar juntas constantemente.

Por que razão, então, não vemos mais barganhas integrativas dentro das organizações? A resposta está nas condições necessárias para que esse tipo de negociação aconteça. As partes envolvidas precisam ser francas em suas informações e preocupações, ter sensibilidade em relação às necessidades mútuas, ter a capacidade de confiar umas nas outras e mostrar disposição de manter uma certa flexibilidade.³³ Como essas condições raramente são encontradas nas organizações, não é surpreendente que as negociações tenham geralmente uma dinâmica do tipo ganhar-a-qualquer-custo.

O processo de negociação

O Quadro 14-7 oferece um modelo simplificado do processo de negociação. Segundo ele, a negociação compreende cinco passos: (1) preparação e planejamento; (2) definição das regras básicas; (3) esclarecimentos e justificativas; (4) barganha e solução de problemas; e (5) conclusão e implementação.³⁴

Preparação e Planejamento Antes de começar a negociação, você precisa fazer a lição de casa. Qual é a natureza do conflito? Qual o histórico dessa negociação? Quem está envolvido e quais são suas percepções sobre o conflito?

O que você pretende com essa negociação? Quais são as *suas* metas? Se você fosse um gerente de suprimentos da Dell Computer, por exemplo, e sua meta fosse conseguir um desconto significativo de seu fornecedor de teclados, você deveria certificar-se de que esse objetivo fosse a coisa mais importante na sua discussão, não permitindo que outros assuntos tomassem importância maior. Ajuda muito colocar no papel as metas seguidas por um conjunto de resultados possíveis — do “mais desejável” até o “mínimo aceitável” — para manter sua atenção focada.

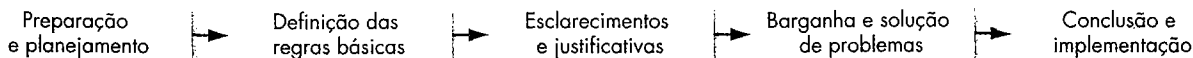
Você também pode preparar uma avaliação daquilo que acredita serem as metas da outra parte. O que provavelmente ela irá querer? Qual a firmeza das posições assumidas por ela? Qual a possível agenda oculta dela? Quais seriam os acordos aceitáveis para ela? Quando você consegue antecipar a posição do seu oponente, está mais preparado para contra-argumentar com fatos ou números que embasem sua posição.

A importância de dimensionar a outra parte em uma negociação pode ser ilustrada pela experiência de Keith Rosenbaum, sócio de um grande escritório de advocacia de Los Angeles. “Certa vez, ao negociar a compra de uma empresa, descobrimos que o proprietário estava passando por um divórcio litigioso. Tínhamos um bom entendimento com a esposa do advogado e conhecíamos a tática do vendedor. No Estado da Califórnia, os casamentos são feitos em comunhão de bens e, por isso, ele teria de entregar à esposa metade de tudo. Conhecíamos seus prazos. Sabíamos o que ele estava disposto a ceder e o que não estava. Sabíamos muito mais do que ele gostaria que soubéssemos. Estávamos prontos para apertá-lo mais um pouco e conseguir um preço melhor.”³⁵

Após reunir as informações necessárias, você as utiliza para elaborar uma estratégia. Como os bons jogadores de xadrez, o negociador deve ter uma estratégia. Precisa antecipar a resposta para qualquer situação que aparecer. Como parte de sua estratégia, você precisa determinar a melhor alternativa para um acordo negociado (**BATNA***)³⁶ Sua BATNA determina o menor valor aceitável para negociar um acordo. Qualquer oferta que esteja acima de sua BATNA é melhor que o impasse. Por outro lado, você não deve esperar sucesso na negociação se não for capaz de oferecer à outra parte uma proposta mais atraente que a BATNA dela. Se partir para a negociação tendo uma boa idéia sobre a BATNA do oponente, mesmo que não seja capaz de satisfazê-la, você poderá conseguir que ele a modifique.

Definição das Regras Básicas Depois de ter feito seu planejamento e elaborado sua estratégia, você estará pronto para definir, com seu oponente, as regras e procedimentos que guiarão a negociação. Quem serão os negociadores? Onde a negociação será realizada? Quais as limitações de tempo existentes? A quais questões a negociação estará limitada? Haverá algum procedimento a ser seguido caso se chegue a um impasse? Durante essa fase, as partes também expõem suas propostas ou demandas.

QUADRO 14-7 O Processo de Negociação



* BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement (N. T.).

Esclarecimento e Justificativa Depois que as posições iniciais forem estabelecidas, ambas as partes começarão a explicar, ampliar, esclarecer, reforçar e justificar suas demandas originais. Não é preciso haver confronto. Na verdade, esta é mais uma oportunidade de explicar e informar a outra parte sobre as questões envolvidas, por que elas são importantes e como cada um chegou às demandas iniciais. Neste momento, pode ser interessante oferecer à outra parte algum material informativo que ajude você a fundamentar a sua posição.

Barganha e Solução de Problemas A essência do processo de negociação é o verdadeiro toma-lá-dá-cá na tentativa de se chegar a um acordo. Ambas as partes terão, inevitavelmente, de fazer algumas concessões.

Conclusão e Implementação O passo final do processo de negociação é a formalização do acordo alcançado e o desenvolvimento de quaisquer procedimentos necessários para sua implementação e monitoramento. Em grandes negociações — que podem incluir acordos trabalhistas, barganhas sobre aluguéis, compras de imóveis ou a discussão dos termos de uma oferta de trabalho em uma empresa —, o acordo deve ser fechado com todas as especificidades expressas em um contrato formal. Em muitos casos, entretanto, o fechamento da negociação nada mais é do que um aperto de mãos.

Questões da negociação

Vamos concluir nossa discussão sobre negociação revendo quatro questões atuais sobre o assunto: o papel dos traços de personalidade, as diferenças quanto ao gênero na negociação, os efeitos das diferenças culturais nos estilos de negociação e a utilização de terceiros para ajudar a resolver as diferenças.

O Papel dos Traços de Personalidade na Negociação Você seria capaz de prever as táticas de negociação de seu oponente se soubesse alguma coisa sobre sua personalidade? A resposta mais tentadora aqui seria sim. Por exemplo, poderíamos pressupor que as pessoas que correm mais riscos são negociadoras mais agressivas e dispostas a menos concessões. Na verdade, surpreendentemente, as evidências não corroboram essa intuição.³⁷

Diversos estudos sobre a relação entre personalidade e negociação indicam que não há efeitos diretos significativos dos traços de personalidade sobre o processo de barganha nem sobre os resultados da negociação. Essa conclusão é importante porque sugere que devemos nos concentrar nos assuntos e fatores situacionais de cada barganha, e não na personalidade do oponente.

Diferenças Quanto ao Gênero na Negociação Homens e mulheres negociam de maneiras diferentes? O gênero influencia o resultado das negociações? A resposta para a primeira pergunta aparentemente é não³⁸. Já a resposta para a segunda é, definitivamente, sim.³⁹

Um estereótipo comum define as mulheres como mais cooperativas, agradáveis e voltadas para o relacionamento nas negociações quando comparadas aos homens. As evidências não corroboram essa crença. Entretanto, os homens tendem a conseguir melhores resultados nas negociações, ainda que a diferença seja pequena. Já se postulou que essa diferença se deve ao fato de que homens e mulheres atribuem valores diferentes aos resultados. “Pode ser que um aumento salarial ou uma sala mais ampla sejam menos importantes para as mulheres do que a construção e manutenção de uma boa relação interpessoal.”⁴⁰

A crença de que as mulheres são mais “boazinhas” do que os homens na negociação provavelmente se deve à confusão entre o gênero e a falta de poder que geralmente as mulheres detêm na maioria das grandes empresas. As pesquisas indicam que os executivos com menos poder costumam ser mais pacificadores com seus oponentes, usando táticas de persuasão mais do que confronto direto ou ameaças. Quando homens e mulheres possuem bases de poder semelhantes, não há diferenças significativas em seus estilos de negociação.

As evidências sugerem que as atitudes das mulheres em relação à negociação e a si mesmas enquanto negociadoras são bem diferentes das dos homens. As administradoras são menos confiantes na antecipação da negociação e se mostram menos satisfeitas com seu desempenho depois de encerrado o processo, independentemente de o desempenho e os resultados terem sido semelhantes aos dos homens.

Essa conclusão sugere que as mulheres se penalizam indevidamente evitando entrar em negociações, mesmo quando tais ações seriam de seu maior interesse.

Diferenças Culturais nas Negociações Embora não pareça haver uma relação direta significativa entre a personalidade de uma pessoa e o estilo de negociação, a bagagem cultural parece ser relevante. Os estilos de negociação variam claramente de acordo com a cultura do país.⁴¹

Os franceses gostam do conflito. Eles freqüentemente conquistam reconhecimento e constroem sua reputação pensando e agindo contra os outros. Em consequência, levam muito tempo para negociar seus acordos e não se mostram muito preocupados com o fato de seus oponentes gostarem ou não deles.⁴² Os chineses também alongam as negociações, mas porque acreditam que elas são um processo interminável. No momento em que você pensa que discutiu todos os detalhes e chegou a uma solução com um executivo chinês, ele pode exibir um



Ao negociar com o governo a criação de um parque temático na França, a Walt Disney Company aprendeu muito sobre diferenças culturais. Na França, um país fortemente hierarquizado, as decisões são tomadas na cúpula. Assim, o dirigente máximo do país, o falecido primeiro-ministro François Mitterrand, esteve envolvido pessoalmente na negociação da EuroDisney. Para navegar entre os vários níveis da hierarquia, a Disney contratou negociadores franceses, mais acostumados com as regras locais para a tomada de decisões, a fim de assegurar a aprovação oficial ao projeto.

sorriso e simplesmente iniciar todo o processo novamente. Como os japoneses, os chineses usam a negociação, mais do que para ajustar pontas soltas em um acordo, para construir um relacionamento e um comprometimento visando ao trabalho conjunto.⁴³ Os norte-americanos são internacionalmente conhecidos por sua impaciência e pelo desejo de ser apreciado.⁴⁴ Os negociadores mais astutos de outros países costumam usar essas características para levar vantagens, alongando as negociações e criando condicionantes de amizade no acordo final. O Quadro 14-8 oferece algumas idéias sobre as razões das dificuldades dos executivos norte-americanos em negociações multiculturais.

O contexto cultural influencia significativamente a quantidade e o tipo de preparo para a barganha, a ênfase relativa dada à tarefa em relação à dada às relações interpessoais, as táticas a serem utilizadas e até o local onde a negociação deve ocorrer. Para ilustrar um pouco mais essas diferenças, vamos examinar dois estudos comparativos sobre a influência da cultura nas negociações empresariais.

O primeiro estudo comparou norte-americanos, árabes e russos.⁴⁵ Entre os fatores considerados estavam os estilos de negociação, a maneira de reagir aos argumentos dos oponentes, o modo de fazer concessões e como eles lidavam com prazos finais. Os norte-americanos tentavam persuadir com base nos fatos e apelando para a lógica; contrapunham os argumentos da outra parte com fatos objetivos; faziam pequenas concessões logo no início do processo para gerar um relacionamento e, geralmente, eram recíprocos às concessões do oponente; e encaravam os prazos finais como muito importantes. Os árabes tentavam persuadir apelando para as emoções; contrapunham os argumentos dos oponentes com sentimentos subjetivos; faziam concessões durante toda a barganha e quase sempre eram recíprocos às concessões da outra parte; e não consideravam os prazos finais com muita seriedade. Os russos baseavam seus argumentos em ideais declarados; faziam poucas (ou não faziam) concessões; as concessões feitas pelos oponentes eram vistas como sinais de fraqueza e eles nunca se mostravam recíprocos a elas; e, simplesmente, ignoravam os prazos finais.

QUADRO 14-8 Por Que os Executivos Norte-americanos Podem Ter Problemas em Negociações Multiculturais

- Italianos, alemães e franceses não elogiam os executivos antes de criticá-los. Os norte-americanos têm esse hábito, que é visto por muitos europeus como manipulação.
- Os israelenses, acostumados a reuniões muito rápidas, não têm paciência com a conversa sem relevância dos norte-americanos.
- Os executivos ingleses costumam se queixar de que os norte-americanos conversam demais.
- Os executivos indianos têm o costume de interromper o que o outro está falando. Quando os norte-americanos ouvem tudo, sem interromper nem fazer perguntas, os indianos acham que eles não estão prestando atenção.
- Os norte-americanos costumam misturar sua vida profissional com a pessoal. Para eles, é absolutamente normal perguntar a um colega, por exemplo, como foi seu fim de semana. Em algumas culturas, essa pergunta pode parecer intrusiva pois existe uma separação total entre o lado profissional e o privado.

O segundo estudo foi dedicado às táticas verbais e às não-verbais utilizadas por norte-americanos, japoneses e brasileiros durante sessões de negociação com duração de meia-hora.⁴⁶ Algumas diferenças são particularmente interessantes. Por exemplo, os brasileiros usaram a palavra “não” 83 vezes, em média, contra cinco dos japoneses e nove dos norte-americanos. Os japoneses impuseram mais de cinco períodos de silêncio com duração superior a dez segundos no espaço da meia-hora de negociação. Os norte-americanos impuseram, em média, 3,5 períodos destes; os brasileiros, nenhum. Os japoneses e norte-americanos interromperam seus oponentes o mesmo número de vezes, enquanto os brasileiros o fizeram de 2,5 a três vezes mais. Finalmente, os norte-americanos e os japoneses não tiveram nenhum contato físico com os oponentes, exceto os apertos de mãos de praxe, enquanto os brasileiros tocaram os oponentes cerca de cinco vezes em cada sessão de meia hora.

Negociações por Meio de uma Terceira Parte Até agora, discutimos a barganha em termos de negociação direta. Ocasionalmente, entretanto, as partes podem atingir uma situação de impasse, quando são incapazes de resolver suas diferenças por meio da negociação direta. Nesses casos, elas podem optar pela utilização de uma terceira parte capaz de ajudar a encontrar uma solução. Existem quatro papéis básicos da terceira parte: mediador, árbitro, conciliador e consultor.⁴⁷

Um **mediador** é um terceiro neutro que facilita uma solução negociada por meio do emprego da razão e da persuasão, da sugestão de alternativas e assim por diante. Os mediadores são muito utilizados em negociações trabalhistas e em disputas jurídicas cíveis.

A eficácia das negociações mediadas é, em geral, bastante expressiva. O índice de acordos é de aproximadamente 60 por cento, com a satisfação dos negociadores ficando em torno de 75 por cento. Mas a situação é a chave para definir o sucesso do uso do mediador, já que as partes envolvidas precisam estar motivadas para a barganha e para a solução do conflito. Além disso, a intensidade do conflito não pode ser muito alta pois a mediação funciona melhor sob níveis moderados de conflito. Finalmente, as percepções em relação ao mediador são importantes; para ser eficaz, ele precisa ser visto como neutro e não coercitivo.

Um **árbitro** é um terceiro com autoridade para ditar um acordo. A arbitragem pode ser voluntária (requerida pelas partes) ou compulsória (imposta por lei ou contrato).

A autoridade do árbitro varia de acordo com as regras estabelecidas pelos negociadores. Por exemplo, ele pode estar limitado a escolher uma das últimas ofertas de um dos negociadores ou sugerir um ponto de acordo que não seja comprometedor, ou pode ser livre para fazer qualquer julgamento que considerar correto.

O principal benefício da arbitragem em relação à mediação é que ela sempre resulta em uma solução. Se há ou não um lado negativo, depende do “peso da mão” do árbitro. Se uma das partes se sentir completamente derrotada, é claro que, insatisfeita, provavelmente não aceitará de bom grado a decisão do árbitro. Desta forma, o conflito poderá ressurgir mais adiante.



ENFOQUE NA MÍDIA

Uma experiência de negociação eficaz

Depois que a Russ Berrie & Co. adquiriu a empresa que detinha a marca de bolas Koosh, passou a ser tarefa de Bernie Tenenbaum aumentar as vendas e a lucratividade. As bolas eram produzidas na Ásia, e Bernie foi para Hong Kong para se reunir com o fabricante.

Antes dessa reunião, contudo, ele fez contato com outro produtor para obter preços mais baixos. Este ofereceu 3 centavos a menos por unidade produzida. Tenenbaum já sabia, então, que havia espaço de manobra para negociar com o fabricante atual.

Chegando a Hong Kong, Tenenbaum e seus executivos participaram de um suntuoso jantar com o dono da fábrica e toda a sua família, durante o qual tentaram descobrir se havia possibilidade de negociar o preço das bolas. Tenenbaum

diz que tinha três objetivos naquele jantar. “Primeiro, queríamos estabelecer boas relações. Na China, em especial, a palavra de uma pessoa vale muito, e a honra que se presta a um parceiro é tudo. Se tivéssemos chegado dizendo de cara que tínhamos um produtor alternativo com uma oferta de preço melhor, ele teria se retirado pois nós o deixaríamos embaraçado. Segundo, queríamos que ele soubesse que nossa empresa estava crescendo e que havia possibilidade de sua empresa aumentar os negócios conosco. Terceiro, queríamos pedir ajuda. Nunca dissemos que ele tinha de baixar seu preço; perguntamos se havia alguma coisa que ele pudesse fazer para nos ajudar. Ele entendeu a mensagem e fez uma oferta de preço ainda menor do que a do fabricante alternativo.”

Um **conciliador** é um terceiro confiável que estabelece uma comunicação informal entre as partes oponentes. Essa personagem ficou famosa na pele de Robert Duval no primeiro filme da saga *O Poderoso Chefão*. Como filho adotivo de Don Corleone e advogado por formação, a personagem de Duval agia como intermediária entre a família Corleone e as outras famílias da Máfia.

A conciliação é amplamente empregada em disputas internacionais, trabalhistas, comunitárias e familiares. A comparação entre a sua eficácia e a da mediação é difícil, pois ambas se sobrepõem em muitos aspectos. Na prática, os conciliadores têm um papel que vai além do simples elemento de ligação da comunicação. Eles também se dedicam a levantar os fatos, a interpretar as mensagens e a persuadir os oponentes a chegar a um acordo.

Um **consultor** é um terceiro habilitado e imparcial que busca facilitar a resolução de um problema por meio da comunicação e da análise, apoiado por seu conhecimento sobre administração de conflitos. Diferentemente dos papéis anteriores, o papel do consultor não é o de chegar ao acordo em si, mas o de melhorar as relações entre as partes conflitantes para que elas mesmas cheguem ao acordo. Em vez de apresentar soluções específicas, o consultor tenta ajudar as partes a se compreender e trabalhar umas com as outras. Portanto, essa abordagem tem um enfoque de longo prazo: construir percepções e atitudes novas e positivas entre as partes conflitantes.

Resumo e implicações para os executivos

Muitas pessoas presumem automaticamente que os conflitos estão relacionados ao mau desempenho dos grupos e das organizações. Este capítulo procurou demonstrar que essa idéia frequentemente está incorreta. O conflito pode ser tanto construtivo como destrutivo para o funcionamento de um grupo ou unidade. Como mostra o Quadro 14-9, os níveis de conflito podem ser altos demais ou excessivamente baixos. Ambos os extremos prejudicam o desempenho. O nível ótimo seria aquele em que há conflito suficiente para evitar a estagnação, estimular a criatividade, permitir que as tensões sejam liberadas e o processo de mudanças seja iniciado, mas insuficiente para ser destrutivo ou prejudicar a coordenação das atividades.

Níveis muito altos ou inadequados de conflito podem prejudicar a eficácia do grupo ou da organização, resultando em baixa satisfação de seus membros, aumento das taxas de rotatividade e de absenteísmo e, eventualmente, perda de produtividade. Por outro lado, quando o conflito está no nível ótimo, a complacência e a apatia são minimizadas, a motivação é melhorada por meio da criação de um ambiente desafiador e questionador, cuja vitalidade torna o trabalho mais interessante, e há o índice de rotatividade necessário para livrar a organização dos funcionários mais fracos.

Que conselhos poderíamos dar aos executivos que enfrentam níveis excessivos de conflitos e precisam reduzi-los? Não pense que existe uma única intenção de administração de conflitos que é sempre a melhor! Você precisa escolher uma intenção apropriada para cada situação. Os parágrafos a seguir oferecem algumas orientações.⁴⁸

Utilize a *competição* quando uma ação rápida e decisiva for vital (em emergências); em assuntos importantes, quando ações impopulares precisam ser implementadas (na redução de custos, no reforço a regras impopulares e à disciplina); em aspectos vitais para o bem da organização, quando você sabe que está certo; e contra as pessoas que tiram vantagem do comportamento não-competitivo.

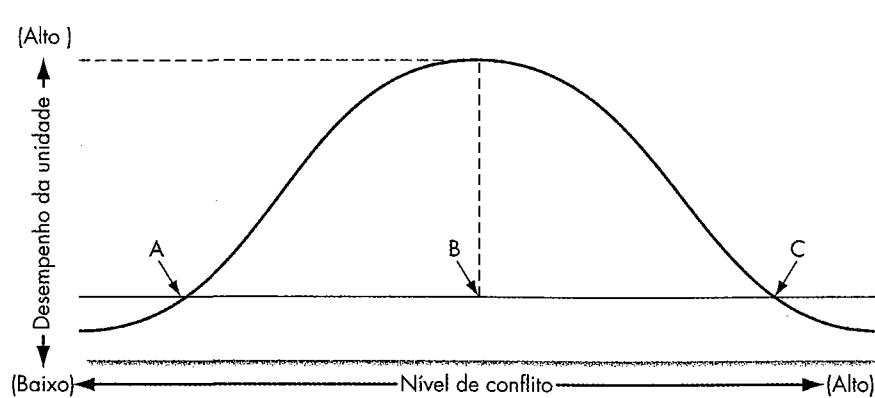
Utilize a *colaboração* para encontrar uma solução integrativa, quando ambas as partes tiverem interesses importantes demais para serem comprometidos; quando seu objetivo for aprender; para fundir percepções de pessoas com perspectivas diferentes; para obter comprometimento incorporando interesses dentro de um consenso; e para trabalhar sentimentos que estão interferindo em um relacionamento.

Utilize o *não-enfrentamento* quando o assunto for trivial ou houver outros tópicos mais urgentes; quando perceber que não há maneira de satisfazer seus interesses; quando um potencial rompimento puder exceder os benefícios de uma solução; para deixar que as pessoas se acalmem e ganhem uma nova perspectiva; quando o levantamento de informações substituir a decisão imediata; quando outras pessoas forem capazes de solucionar o conflito mais eficazmente; e quando a questão parecer tangencial ou for sintoma de outros problemas.

Utilize a *acomodação* quando perceber que você está errado e para permitir que uma posição melhor seja ouvida, para aprender e mostrar sua racionalidade; quando a questão for mais importante para os outros do que para você e para satisfazê-los, garantindo sua cooperação; para ganhar créditos sociais a serem usados mais tarde; para minimizar os danos quando você estiver perdendo a disputa; quando a harmonia e a estabilidade forem especialmente importantes; e para permitir que os funcionários se desenvolvam aprendendo com os próprios erros.

Utilize a *concessão* quando as metas, apesar de importantes, não justificam uma ruptura de abordagens mais afirmativas; quando os oponentes com igual poder estão comprometidos com metas mutuamente exclusivas; para obter acordos temporários em relação a assuntos complexos; para chegar a soluções rápidas sob pressão de prazos; ou como último recurso quando a colaboração ou a competição não tiverem funcionado.

QUADRO 14-9 Conflito e Desempenho da Unidade



Situação	Nível de conflito	Tipo de conflito	Características internas da unidade	Desempenho da unidade
A	Baixo ou nenhum	Disfuncional	Apática Estagnada Insensível às mudanças Ausência de novas idéias	Baixo
B	Ótimo	Funcional	Viável Autocrítica Inovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Rompedora Caótica Não-cooperativa	Baixo

A negociação é uma atividade contínua nos grupos e nas organizações. A barganha distributiva pode solucionar as disputas, mas geralmente tem um efeito negativo sobre a satisfação dos negociadores por estar focada no curto prazo e ser confrontadora. A barganha integrativa, por seu lado, tende a oferecer resultados que satisfazem todos os envolvidos, além de construir relações de longa duração.



Os conflitos beneficiam as organizações

Vamos revisar sucintamente como os conflitos estimulantes podem trazer benefícios à organização.

O conflito é uma forma de introduzir mudanças radicais. Trata-se de um artifício eficaz pelo qual os dirigentes da empresa podem mudar drasticamente a estrutura de poder existente, o padrão vigente de interação e certas atitudes cristalizadas.

O conflito facilita a coesão do grupo. Enquanto o conflito aumenta a hostilidade entre os grupos, as ameaças externas unem internamente o grupo como uma unidade. Os conflitos intergrupais aumentam a identificação dos membros com o grupo ao qual pertencem, intensificando o sentimento de solidariedade.

O conflito melhora a eficácia do grupo e da organização. O estímulo ao conflito dá início à busca de novos rumos e metas e abre caminho para a inovação. A solução bem-sucedida de um conflito leva a uma maior eficácia, a mais confiança e abertura, a uma maior proximidade entre os membros e à despersonalização de conflitos futuros.

O conflito surge um nível de tensão um pouco mais alto e mais construtivo. Quando o nível de tensão está muito baixo, as partes não se sentem suficientemente motivadas para fazer alguma coisa em relação ao conflito.

Os grupos e as organizações isentas de conflitos tendem a sofrer de apatia, estagnação, pensamento grupal e outros males debilitantes. Na verdade, muitas organizações fracassam por falta de conflitos, e não por excesso deles. Dê uma olhada na lista de grandes empresas que fracassaram ou passaram por sérias dificuldades nas duas últimas décadas. Você encontrará nomes como Smith Corona, Western Union, Kmart, Montgomery Ward, Morrison Knudsen, Greyhound e Digital Computer. O traço comum entre todas elas foi a estagnação. Seus dirigentes tornaram-se complacentes e incapazes, ou sem vontade, de facilitar as mudanças. Essas organizações teriam se beneficiado com o conflito funcional.

Talvez seja verdade que o conflito é parte inerente de qualquer grupo ou organização. Pode não ser possível eliminá-lo completamente. Contudo, o simples fato de existirem conflitos, não é motivo para que eles sejam endeusados. Todos os conflitos são disfuncionais e uma das principais responsabilidades da administração é manter sua intensidade a mais baixa possível. Alguns pontos corroboram essa posição.

As conseqüências negativas de um conflito podem ser devastadoras. A lista de aspectos negativos associados aos conflitos é assustadora. Os mais óbvios são o aumento da rotatividade, a redução da satisfação dos funcionários, a ineficiência nas unidades de trabalho, a sabotagem, as queixas trabalhistas, as greves e, até mesmo, a agressão física.

Os executivos eficazes constroem equipes. Um bom executivo constrói uma equipe coordenada. O conflito trabalha contra esse objetivo. Um grupo de trabalho bem-sucedido é como uma equipe esportiva vencedora: cada membro conhece o seu papel e apóia seus colegas. Quando um grupo funciona bem, o todo se torna maior do que a soma de suas partes. A administração cria equipes de trabalho, minimizando os conflitos internos e facilitando a coordenação interna.

Os executivos que aceitam e estimulam os conflitos não sobrevivem nas organizações. A argumentação sobre o valor dos conflitos pode ser discutível já que a maioria dos altos executivos nas empresas tem uma visão bem tradicional do assunto. Nessa visão tradicional, todo conflito é visto como ruim. Como a avaliação do desempenho de um executivo é feita pelo alto escalão, aqueles que não conseguirem eliminar os conflitos serão avaliados negativamente. Isso, conseqüentemente, reduz as oportunidades de progresso. Qualquer executivo que pretende subir nesse ambiente empresarial deve ter o cuidado de seguir a visão tradicional e eliminar os vestígios mais visíveis de conflitos. Ignorar esse conselho pode resultar na eliminação prematura do administrador.

Questões para revisão

1. Quais são as desvantagens dos conflitos? E as vantagens?
2. Qual é a diferença entre conflito funcional e conflito disfuncional? O que determina a sua funcionalidade?
3. Em quais condições o conflito pode ser benéfico para um grupo?
4. Quais são os componentes do modelo de processo do conflito? A partir de sua própria experiência, dê um exemplo de como um conflito passa por essas cinco etapas.
5. Como um executivo pode estimular o conflito em seu departamento?
6. O que define o escopo de um acordo na barganha distributiva?
7. Por que a barganha integrativa não é praticada com maior frequência nas organizações?
8. Como os homens e as mulheres diferem quanto às suas abordagens de negociação?
9. Quais os problemas enfrentados pelos norte-americanos em negociações com pessoas oriundas de culturas coletivistas, como o Japão e a China?
10. O que você pode fazer para melhorar sua eficácia como negociador?

Questões para reflexão crítica

1. Você acha que competição e conflito são coisas diferentes? Explique.
2. “A participação é um método excelente para identificar diferenças e solucionar conflitos.” Você concorda com isso? Discuta.
3. A partir de sua própria experiência, descreva uma situação de conflito disfuncional em que você esteve envolvido. Descreva em seguida uma outra situação, agora com conflito funcional. Analise como as outras partes, em ambos os conflitos, provavelmente interpretaram a situação quanto ao fato de os conflitos serem funcionais ou disfuncionais.
4. Imagine que um canadense precisa negociar um contrato com alguém na Espanha. Que problemas ele poderá enfrentar? Que sugestões você lhe daria para facilitar o acordo?
5. Michael Eisner, presidente da Walt Disney Co., quer estimular o conflito dentro da empresa. Mas ele pretende minimizar os conflitos com partes externas — agentes, empresários, sindicatos etc. O que isso significa em termos de níveis de conflito, conflito funcional *versus* conflito disfuncional e administração de conflitos?

Exercício de grupo

Dramatização de uma negociação

Essa dramatização foi elaborada para ajudá-lo a desenvolver suas habilidades de negociador. A classe deve ser dividida em pares. Uma pessoa fará o papel de Alex, o supervisor do departamento. Outra pessoa será C. J., o chefe de Alex. Ambos os participantes devem ler os trechos intitulados A Situação e A Negociação. O texto de cada personagem deve ser lido *apenas* pela pessoa que irá desempenhar o papel.

A Situação

Alex e C. J. trabalham na Nike em Portland, Estado de Oregon. Alex supervisiona um laboratório de pesquisa; C. J. é o gerente de pesquisa e desenvolvimento. Alex e C. J. foram colegas de universidade e trabalham na Nike há seis anos. C. J. é chefe de Alex há dois anos. Um dos subordinados de Alex o tem impressionado bastante. Trata-se de Lisa Roland. Ela foi contratada há 11 meses. Tem 24 anos e mestrado em Engenharia Mecânica. Seu salário inicial é de 42,5 mil dólares por ano. Terry disse a Lisa que, de acordo com a política da empresa, ela passaria por uma avaliação inicial de desempenho depois de seis meses e por uma revisão mais completa ao final do primeiro ano. Então, com base nos registros de seu desempenho, ela poderia esperar um ajuste salarial.

A avaliação de Alex sobre o desempenho de Lisa nos primeiros seis meses foi muito positiva. Ele destacou o tempo de dedicação de Lisa, seu espírito cooperativo, o

fato de todos no laboratório gostarem de trabalhar com ela e como ela causou um impacto positivo imediato no projeto para o qual foi designada. Agora que a revisão anual se aproxima, Alex volta a avaliar seu desempenho. Ele acha que Lisa pode ser o melhor funcionário novato que o departamento de P&D já contratou. Em apenas um ano, seu desempenho foi classificado em terceiro lugar em um departamento de 11 pessoas.

Os salários no departamento variam muito. Alex, por exemplo, tem um salário-base de 72 mil dólares por ano, além da possibilidade de uma remuneração variável que pode ficar entre 6 mil e 10 mil dólares anuais. Os demais salários do departamento variam entre 35.400 dólares e 61.350 dólares por ano. O menor salário é o de um recém-contratado formado em Física. Os dois funcionários que ficam na frente de Lisa na classificação por desempenho ganham 57.700 dólares e 61.350 dólares por ano. Eles têm 27 anos. Um está na empresa há três anos e outro, há quatro. A média salarial do departamento de Alex é de 51.660 dólares.

Papel de Alex

Você quer dar a Lisa um grande aumento de salário. Apesar de ser tão jovem, ela provou ser uma excelente aquisição para o departamento. Você não quer perdê-la. Além disso, ela sabe quanto as outras pessoas do departamento ganham e sente que está sendo mal paga. A empresa costuma dar um aumento de 5 por cento ao final de um ano, sendo relativamente comum este reajuste chegar a 10 por cento, com casos de aprovação de aumentos entre 20 e 30 por cento. Você gostaria de dar a Lisa o maior aumento que C. J. possa aprovar.

Papel de C. J.

Todos os supervisores subordinados a você tentam arrancar o máximo de dinheiro para o seu pessoal. Você compreende isso, pois fazia a mesma coisa quando era supervisor, mas seu chefe quer os custos sob controle. Ele quer que você mantenha os aumentos dos novos funcionários entre 5 e 8 por cento. Na verdade, ele até enviou um memorando a todos os gerentes e supervisores dizendo isso. Entretanto, seu chefe também se preocupa bastante com a equidade e com a remuneração justa de acordo com o que as pessoas merecem. Você tem certeza de que ele acatará qualquer recomendação sua sobre salário, desde que bem justificada. Sua meta, consistente com a redução de custos, é manter o nível dos aumentos salariais o mais baixo possível.

A Negociação

Alex tem uma reunião agendada com C. J. para discutir a avaliação de desempenho de Lisa e seu aumento de salário. Gaste alguns minutos para pensar nos fatos mostrados neste exercício e prepare sua estratégia. Depois, você terá 15 minutos para conduzir sua negociação. Quando a negociação for concluída, a classe irá comparar as estratégias utilizadas e avaliar os resultados.

Dilema ético

É antiético mentir e enganar durante uma negociação?

No Capítulo 10, falamos da mentira dentro do contexto da comunicação. Voltamos agora ao tema, sob o ponto de vista específico da negociação. Acharmos o assunto interessante porque muita gente pensa que não existe mentira quando se trata de negociar alguma coisa.

Costuma-se dizer que a negociação, em si, é ambígua no que se refere à ética: para se ter sucesso, é preciso enganar o outro. Seria isto verdade? Aparentemente, muita gente acha que sim. Por exemplo, um estudo revelou que 28 por cento dos negociadores mentiram sobre assunto de interesse comum durante a negociação. Outro estudo mostrou que 100 por cento dos negociadores esconderam a verdade ou mentiram abertamente sobre algum tópico em uma negociação porque nada lhes foi perguntado especificamente sobre o assunto.

É possível que uma pessoa mantenha elevados padrões éticos enquanto precisa negociar diariamente com chefes, colegas, subordinados, pessoas de outras empresas, amigos e até membros da família?

Todos provavelmente concordam que é errado mentir descaradamente durante uma negociação. Pelo menos, os mais éticos concordam. O grande dilema está nas pequenas mentiras — as omissões, evasivas e ocultações que, freqüentemente, são necessárias para se vencer o oponente.

Em uma situação de negociação, quando uma mentira é uma *mentira*? Seria quando há exagero das qualidades, minimização dos problemas, ocultação das falhas, ou quando se diz “não sei” enquanto, na verdade, se sabe? Quando se diz: “Esta é a minha última oferta, sem mais negociações”, mas se pretende continuar a discutir, trata-se de uma mentira? Quando se

finge alguma concessão, já pré-calculada, isso é mentira? Todas estas práticas costumam ser vistas não como mentiras, mas como exibição dos talentos do negociador, considerado forte, inteligente e astuto.

Quando as respostas evasivas e enganadoras ultrapassam o limite? É ingenuidade abrir a alma e ser totalmente honesto durante uma negociação? Será que

a única regra nas negociações é: qualquer tática que aumente suas chances de ganhar é aceitável?

Fonte: Baseado em M.E. Schweitzer, "Deception in negotiation", em S.J. Hoch e H.C. Kunreuther (orgs.). *Wharton on making decisions*. New York: Wiley, 2001, p. 187-200; e M. Diener, "Fair enough". *Entrepreneur*, jan. 2002, p. 100-102.

Estudo de caso

Schneider National

A Schneider National é uma empresa de transporte e logística sediada em Green Bay, Estado de Wisconsin. Fundada em 1935, a empresa hoje opera com mais de 50 mil veículos que transportam cargas por quase 8 milhões de quilômetros todos os dias. Sua receita é de aproximadamente 2,4 bilhões de dólares por ano.

A empresa teve apenas três líderes. O primeiro foi seu fundador; o segundo, seu filho, Donald; e, em agosto de 2002, Chris Lofgren, que não é da família, foi nomeado para substituir Schneider, de 67 anos, na presidência. Não que a empresa fosse tomada de surpresa com esta contratação. Em 1988, Don Schneider comunicou ao seu conselho de diretores que sua tarefa prioritária era encontrar um sucessor. Lofgren entrou na empresa em 1994 como diretor-geral e, depois, tornou-se o principal executivo operacional em 2000. Nessa época, ele começou a construir a equipe de seis membros que hoje comanda as estratégias da empresa.

Todos que conhecem Don Schneider sabem que é difícil substituí-lo. "Don é um ícone", diz um executivo da empresa. "Ele é, provavelmente, quem mais entende de transporte e logística em todo o setor." Lofgren declara: "Nossa abordagem foi a de reunir uma equipe de executivos com talentos, perspectivas e experiências que, juntos, sejam mais abrangentes e maiores que os de Don Schneider." A idéia, de acordo com Lofgren, é ter indivíduos focados em uma linha de produtos ou função ao mesmo tempo que supervisionam suas áreas, desenvolvendo um senso de responsabilidade pelo desempenho financeiro da empresa como um todo.

"Se você tem pessoas que não pensam a empresa como um todo, apenas se responsabilizam por um setor ou função, terá de haver alguém que assuma o arbítrio sobre os pontos de tensão." Lofgren não tem a menor intenção de fazer este papel.

Para mediar os pontos de conflito, o grupo de executivos teve de aprender a trabalhar em conjunto. Eles até contrataram um consultor externo para ajudá-los a ouvir uns aos outros e a se compreender melhor, bem como a focar o debate em aspectos críticos. "O conflito entre pessoas ou entre grupos não é positivo. Mas o conflito sobre questões de negócios é uma coisa maravilhosa e saudável", diz Lofgren. "Qualquer negócio que não tenha alguma tensão cairá no mais baixo nível de seu desempenho."

Questões

1. Que tipo de visão de conflito Lofgren apóia? Explique.
2. Explique por que a transição entre Don Schneider e Lofgren se deu relativamente sem conflitos.
3. Como a organização do grupo de executivos gera os conflitos? Como os reduz?
4. Como Lofgren administra os conflitos?

Fonte: Baseado em D. Drickhamer, "Rolling on". *Industry Week*, 1 dez. 2002.