

14

Conflito e negociação

Jamais negociemos por medo. Mas jamais tenhamos medo de negociar.

John F. Kennedy

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Definir conflito.
- 2 Diferenciar as visões tradicional, interacionista e de resolução de conflitos.
- 3 Descrever o processo do conflito.
- 4 Definir negociação.
- 5 Comparar barganha distributiva e barganha integrativa.
- 6 Aplicar os cinco estágios do processo de negociação.
- 7 Demonstrar como as diferenças individuais influenciam as negociações.
- 8 Avaliar os papéis e funções das negociações com uma terceira parte.
- 9 Analisar o impacto das diferenças culturais nas negociações.

NEGOCIAÇÃO DA CHINA

Uma das principais funções do executivo Roger Agnelli como CEO (*Chief Executive Officer*) da mineradora brasileira Vale é a de negociador. Desde que assumiu o comando da empresa, em 2001, o gestor já conduziu uma série de importantes negociações para a companhia, seja para resolver conflitos entre grupos de acionistas da empresa, seja para tomar decisões relacionadas a oportunidades de negócio. Uma das importantes mediações conduzidas por Roger Agnelli foi a saída do controlador da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Benjamin Steinbruch, do quadro de acionistas da Vale. Em troca da saída, Agnelli, representante na época da Bradespar, convenceu os acionistas dessa empresa a abrirem mão da participação que detinham na CSN.

Outras importantes negociações comandadas por Agnelli como CEO da Vale foram as compras de diversas mineradoras brasileiras no início dos anos 2000, em uma época de consolidação do setor no país. Posteriormente, o executivo ainda foi responsável por



Diego Padgurschi/Folhapress

muitos negócios, como a bem-sucedida compra da mineradora canadense Inco, em 2007, e a fracassada investida da Vale para adquirir a mineradora anglo-suíça Xstrata, em 2008. Apesar de todas essas importantes negociações, o principal desafio às habilidades de Roger Agnelli como negociador não são negociações pontuais, como a compra de uma empresa ou a resolução de um conflito, mas situações que se repetem ano a ano: as negociações de preço do minério de ferro, o principal produto da Vale, com as mineradoras chinesas.

Durante a década de 2000, a demanda pelo produto esteve muito aquecida em razão do forte crescimento da Índia e da China. Em função disso, Agnelli tinha muito poder de barganha para negociar com seus clientes europeus e asiáticos, dentre os quais se destacavam as siderúrgicas chinesas. Apesar das condições favoráveis, essas negociações sempre foram grandes desafios para Agnelli, uma vez que as empresas chinesas, sendo estatais, também tinham muito poder, de modo que faziam acordos para pressionar seus fornecedores.

Nesse processo anual de negociação entre as grandes mineradoras e siderúrgicas mundiais, a Vale e Roger Agnelli sempre tiveram posições de destaque, uma vez que a empresa costumava ser a primeira a negociar os reajustes anuais, ditando o percentual de aumentos das outras companhias. Em 2008, entretanto, essa posição prejudicou um pouco a empresa. Apesar de conseguir um reajuste de cerca de 70 por cento, a Vale viu suas principais concorrentes, as anglo-australianas BHP Billiton e Rio Tinto, obterem um aumento ainda maior posteriormente.

Agnelli ficou muito insatisfeito com o posicionamento das siderúrgicas de cederem às pressões das mineradoras concorrentes. Diante disso, o executivo não titubeou e voltou à mesa de negociações no segundo semestre de 2008, para buscar um novo reajuste de 12 por cento para o minério de ferro vendido pela empresa. Após dobrar os negociadores japoneses, coreanos e tailandeses, o CEO enfrentaria o principal desafio: os chineses.

As siderúrgicas da China tinham uma justificativa pronta para a diferença de preços: os maiores custos de frete do produto vindo do Brasil. "A siderurgia chinesa resolveu pagar para os australianos um preço maior do que a gente estava recebendo... nós falamos: 'ótimo, tudo bem, se a Austrália está mais próxima da China e merece preço maior, a minha qualidade de minério merece um preço maior'", contou Agnelli. Segundo ele, "os chineses estavam quase todos aceitando", mas as companhias se uniram para "chamar o governo chinês para interferir", o que prejudicou o andamento dos negócios.

Para piorar a situação, paralelamente às renegociações da Vale, eclodiu a grave crise financeira, que fez despencar os preços das *commodities*, como o petróleo e o minério. Em função dela, Agnelli teve de tomar uma série de decisões para evitar uma maior queda no preço do produto, como reduzir a produção da Vale. Apesar disso, as siderúrgicas continuaram exigindo uma redução de preços para 2009.

Nesse cenário, as habilidades de Roger Agnelli como negociador foram preponderantes. Apesar de toda a pressão sofrida, o CEO lembrou seus clientes do caso ocorrido em 2008, quando a Vale sentiu-se prejudicada, e salientou a forte relação mantida entre as empresas. "Nós mais que dobramos a produção para atender a eles", conta Agnelli. "Nós amamos os chineses, e acho que eles devem nos amar também, porque a Vale foi a empresa que mais investiu para atender a siderurgia chinesa. Se nós não tivéssemos investido tanto quanto de 2001 para cá, a siderurgia chinesa não estaria produzindo hoje o que produz", explicou o executivo.

Graças a essa postura, a mineradora conseguiu se sair bem no período da crise. Por meio de uma troca, a mineradora aceitou dar descontos de cerca de 20 por cento nos preços do minério, desde que novas negociações fossem realizadas no segundo semestre de 2009. Agnelli confiava na recuperação da economia e sabia que, com essa retomada, os preços voltariam a subir. Como o próprio executivo diz, além dos bons negócios fechados, as negociações trouxeram outro resultado positivo: "a gente aprendeu com os chineses uma coisa importante chamada paciência", finaliza Agnelli.¹

Como podemos ver no exemplo da Vale, conflitos e negociações são sempre processos complexos e controversos. Apesar de os conflitos serem geralmente vistos sob uma perspectiva negativa, ao passo que a negociação é vista sob uma ótica positiva, cada um deles pode gerar resultados positivos e negativos, e o que se considera positivo ou negativo costuma depender da perspectiva de cada um.

Uma definição de conflito

O que não faltam são definições para *conflito*,² mas a mais comum para a maioria é a ideia de que o conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção de sua existência, há um consenso de que ele não existe. A oposição ou incompatibilidade, além de alguma forma de interação, também é necessária para se definir conflito.³

Podemos definir **conflito**, então, como um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante.⁴ Essa definição é propositadamente 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 nas organizações — incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados nas expectativas de comportamento, e assim por diante. Por fim, nossa definição é suficientemente flexível para incluir todos os níveis de conflito — dos atos explícitos e violentos até as formas mais sutis de desacordo.

Conflito

Processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante.

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 ele deve ser evitado a todo custo — o conflito seria um sinal de que alguma coisa não está funcionando dentro do grupo. Essa é a chamada visão *tradicional*. Outra perspectiva propõe que o conflito não só é uma força positiva no grupo, mas que certo grau de conflito é absolutamente necessário para que um grupo tenha um desempenho eficiente. Chamamos isso de visão *interacionista*. Por último, as pesquisas recentes argumentam que, em vez de encorajar ‘bons’ ou desencorajar ‘maus’ conflitos, é mais importante resolver produtivamente os que emergem de maneira natural no ambiente de trabalho. Essa perspectiva é a visão de *resolução de conflitos*. Vamos dar uma olhada em cada uma delas.

A visão tradicional

A abordagem mais antiga parte do princípio de que todo conflito é ruim e deve ser evitado. O conflito era percebido negativamente e chegava a ser comparado a termos como *violência, destruição e irracionalidade*, para reforçar essa conotação negativa. Essa **visão tradicional de conflito** condizia com as atitudes perante o comportamento de grupo que prevaleciam nas décadas de 1930 e 1940. O conflito seria uma disfunção resultante de falhas de comunicação, da falta de abertura e da desconfiança entre as pessoas, e do fracasso dos gestores em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários.

Esse conceito de que todo conflito é ruim e disfuncional certamente oferece uma abordagem simples ao observar o comportamento das pessoas que o criam. Precisamos apenas prestar atenção as suas causas e corrigir o que funciona mal para melhorar o desempenho do grupo e da organização. Contudo, essa visão de conflito foi perdendo adeptos à medida que os pesquisadores passaram a perceber que certo nível de conflito era inevitável.

A visão interacionista

A **visão interacionista de conflito** o encoraja, baseada na ideia de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação.⁵ A principal contribuição dessa abordagem é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito — o suficiente para fazer que o grupo continue viável, autocrítico e criativo. Pesquisas parecem corroborar essa perspectiva. Em um estudo realizado em nove países, os autores

Visão tradicional de conflito

Crença de que todo conflito é disfuncional e deve ser evitado a todo custo.

Visão interacionista de conflito

Crença de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz.

concluíram que os conflitos nas empresas podem melhorar a compreensão por parte dos colegas, bem como proporcionar soluções criativas e inovadoras — 76 por cento dos entrevistados concordaram que os conflitos podem gerar resultados positivos. Curiosamente, nesse estudo, o Brasil ocupa o primeiro lugar entre os países cujos dirigentes percebem o conflito como potencialmente benéfico para as organizações, com uma porcentagem de 84 por cento dos entrevistados contra os 76 por cento da média global.⁶

A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, alguns **conflitos funcionais** apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho e são, portanto, as formas funcionais e construtivas de conflito. Aqueles 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: se são de tarefa, de relacionamento ou de processo.⁷

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** está ligado à maneira como o trabalho é realizado. As evidências sugerem que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais.⁸ Por quê? Aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidade e reduzem a compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas organizacionais. Infelizmente, os gestores empregam muito de seu esforço tentando resolver conflitos de relacionamento entre os membros da equipe. Uma pesquisa indicou que essa tarefa consome 18 por cento de seu tempo.⁹ Outro estudo concluiu que, no Brasil, os gestores despendem, em média, 1,9 hora por semana, o equivalente a 91,2 horas por ano ou 11,4 dias de trabalho resolvendo conflitos.¹⁰

Contudo, níveis reduzidos de conflito de processo e níveis de baixos a moderados de conflito de tarefa podem ser funcionais, mas apenas em casos muito específicos. As análises recentes demonstram que os conflitos de processo geralmente são tão destrutivos quanto os de relacionamento.¹¹ Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo. A discussão intensa sobre quem deve fazer o quê se torna disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumenta o tempo de realização das tarefas e leva os membros do grupo a trabalhar com propósitos difusos. Por sua vez, um nível baixo a moderado de conflito de tarefa estimula a discussão de ideias. Isso significa que os conflitos de tarefa estão positivamente ligados à criatividade e à inovação, mas não ao desempenho de tarefas rotineiras. Os grupos que desempenham tarefas que não exigem criatividade não serão beneficiados por conflitos de tarefa. Além disso, se o grupo já está empenhado nas discussões ativas de ideias de um modo não confrontacional, mais conflitos não ajudarão a gerar mais ideias. Os conflitos de tarefa também apresentam uma relação com os resultados positivos apenas quando todos os membros do grupo compartilham dos mesmos objetivos e possuem elevado grau de confiança.¹²

Conflitos funcionais
Conflitos que contribuem para melhorar o desempenho do grupo.

Conflitos disfuncionais
Conflitos que atrapalham o desempenho do grupo.

Conflito de tarefa
Discordâncias com relação ao conteúdo e aos objetivos do trabalho.

Conflito de relacionamento
Incompatibilidades nas relações interpessoais.

Conflito de processo
Divergências sobre como o trabalho deve ser realizado.

Um conflito interpessoal foi responsável pela demissão de Maria Teresa Echeverria da gestora de cartões de crédito American Express. Quando essa empresa foi comprada pelo Bradesco, em 2008, a executiva diz ter estudado o estilo de trabalho de seus novos colegas e a cultura da empresa para que ela se adaptasse e fosse bem aceita na equipe. Segundo ela, porém, um conflito interpessoal surgiu entre ela e uma de suas novas colegas. "Ela só me cumprimentava quando os chefes estavam por perto e tinha resistência as minhas opiniões", conta Echeverria. O problema é que essa rixa passou a afetar o trabalho da gestora, tornando difícil sua permanência. "Tentei contribuir com a minha experiência, mas acho que, por ser a única executiva de fora do grupo, nunca consegui me integrar à equipe", diz ela.¹³



Visão do conflito focada na resolução

Os pesquisadores, incluindo aqueles que haviam defendido com veemência a visão interacionista, começaram a reconhecer alguns problemas em incentivar o conflito.¹⁴ Como veremos, há alguns casos específicos nos quais eles podem ser benéficos. No entanto, de modo geral, os conflitos no local de trabalho não são produtivos, visto que tomam o tempo que deveria ser dedicado às tarefas ou à interação com os clientes, sem contar que provocam sentimentos de mágoa e de raiva que perduram, muitas vezes, após os conflitos terem acabado. As pessoas raramente conseguem enquadrar seus sentimentos em categorias nítidas de conflitos de 'tarefa' e de 'relacionamento'. Portanto, os conflitos de tarefa algumas vezes se expandem para conflitos de relacionamento.¹⁵ Os conflitos produzem estresse, que podem levar os líderes a se tornarem mais rígidos e antagônicos.¹⁶ Estudos sobre conflito em laboratórios também não levam em consideração as reduções de confiança e cooperação que ocorrem mesmo com os conflitos de relacionamento. No longo prazo, os estudos demonstram que todos os tipos reduzem a confiança, o respeito e a coesão nos grupos, o que diminui a viabilidade destes.¹⁷

Em função desses resultados, os pesquisadores começaram a focar mais em administrar o contexto geral no qual o conflito ocorre. Várias pesquisas, que vamos rever mais adiante, lembram que podemos minimizar os efeitos negativos do conflito ao focarmos em preparar as pessoas para eles, desenvolvendo estratégias para sua resolução e facilitando a discussão aberta.

Em suma, a visão tradicional é limitada ao supor que todos os conflitos devem ser eliminados. A visão interacionista de que ele pode estimular uma discussão ativa sem ser negativo e destruidor é incompleta. A perspectiva do conflito administrado reconhece que este é provavelmente inevitável na maioria das organizações e foca mais a resolução produtiva de conflitos. O pêndulo da pesquisa balançou da eliminação de conflitos para o encorajamento de limitados níveis de conflito, e agora para encontrar métodos construtivos para resolvê-los de maneira produtiva, para que sua influência disfuncional seja minimizada.

O processo do conflito

O processo do conflito pode ser visto como composto de cinco estágios: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências. O diagrama desse processo aparece na Figura 14.1.

Estágio I: oposição potencial ou incompatibilidade

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

Comunicação O gerente Willian Leite, do grupo de arquitetura de software da BRQ IT Services, empresa sediada em São Paulo, sentiu na pele quanto uma comunicação ruim pode ocasionar conflitos. Logo que foi promovido ao cargo, em 2007, o jovem gestor enfrentou muitas dificuldades para conseguir liderar sua equipe, composta de 20 pessoas. "Eu falava e presumia que todos sabiam do que se tratava", conta Willian. O problema é que muitos não compreendiam o que havia sido deliberado, provocando o surgimento de conflitos entre os membros do grupo. "Você não pode reter a informação, porque os funcionários ficam sabendo de outro jeito", diz o gestor. Agora, o gerente procura ser o mais claro possível e passou a nomear um dos funcionários para ser o responsável pela comunicação no decorrer dos projetos da equipe.¹⁸

Figura 14.1 O processo do conflito



Os comentários de Willian 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 dissemos sobre comunicação no Capítulo 11.

Uma revisão da pesquisa sugere que as diferentes conotações das palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações e o ruído no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais condições para que surjam os conflitos. As pesquisas também encontraram outro dado surpreendente: o potencial de conflito aumenta quando há *excesso* de comunicação. Aparentemente, um aumento na comunicação pode ser funcional, mas só até certo ponto, a partir do qual pode haver um excesso que aumenta o potencial de conflito.

Estrutura Milene e Fátima trabalham na Beleza Mobiliária, uma loja de móveis de Sorocaba, interior de São Paulo. Milene é vendedora da loja; Fátima, 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. Se Milene e Fátima tivessem empregos diferentes, até poderiam ser amigas, mas elas estão constantemente em guerra uma com a outra. O trabalho de Milene é vender móveis e ela é excelente nisso. Mas a maioria de suas vendas é feita a crédito. Como a função de Fátima é minimizar as possíveis perdas da empresa com os crediários, frequentemente ela recusa os pedidos de crédito dos clientes de Milene. Não há nada pessoal nisso; apenas as exigências dos cargos é que são uma fonte de conflitos.

Os conflitos entre Milene e Fátima são de natureza estrutural. O termo *estrutura*, nesse contexto, inclui variáveis como tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas desempenhadas, clareza na definição das responsabilidades, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e o grau de dependência entre os grupos.

O tamanho e a especialização agem como estimulantes do conflito. Quanto maior o grupo e mais especializadas suas atividades, maior a probabilidade de ocorrerem conflitos. Por outro lado, a antiguidade 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 ambiguidade na definição de quem é responsável pelas ações, maior o potencial de conflito. Essas ambiguidades de jurisdição aumentam a luta interna no grupo pelo controle de recursos e de poder.

A diversidade de metas entre os grupos também é uma fonte importante de conflito. Quando os grupos dentro das organizações perseguem objetivos diferentes, sendo que alguns deles — como vendas e crédito na Beleza Mobiliária — estão intrinsecamente em desacordo, maiores são as chances de ocorrerem conflitos. Os sistemas de recompensas também criam conflitos quando o ganho de um indivíduo acontece à custa do outro. Por

último, se um grupo for dependente de outro (em vez de ambos serem mutuamente independentes), ou se a interdependência permitir a um grupo ganhar à custa do outro, estimulam-se forças opostas.¹⁹

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 insignificantes como o som da voz, o jeito de sorrir e a personalidade. Todos passamos por isso. Quando temos de trabalhar com alguém assim, o potencial de conflitos aumenta.

Nossa última categoria de fontes potenciais de conflitos é aquela representada pelas variáveis pessoais, que incluem personalidade, emoções e valores. A personalidade cumpre um importante papel no processo de conflito: algumas pessoas simplesmente tendem a se envolver bastante em conflitos. Em particular, aqueles que apresentam traços pessoais de neuroticismo ou automonitoramento tendem a arrumar confusão com outras pessoas mais frequentemente e a reagir muito mal quando os conflitos ocorrem.²⁰ Um funcionário que aparece para trabalhar irritado em virtude do trânsito agitado logo pela manhã pode carregar essa sensação de raiva para a reunião das nove horas. O problema é que sua raiva pode perturbar os colegas, podendo levar a uma reunião cheia de tensão.²¹

Estágio II: cognição e personalização

Se as condições citadas no Estágio I afetam negativamente os interesses das partes, o potencial de oposição ou de incompatibilidade se concretiza no segundo estágio.

Como notamos em nossa definição de conflito, uma ou mais partes envolvidas precisam estar conscientes da existência das condições anteriores. Contudo, o fato de um **conflito ser percebido** não significa que será personalizado. Em outras palavras, 'A pode saber que A e B estão seriamente em desacordo... Mas isso pode não deixar A tenso nem ansioso e pode não ter nenhum impacto sobre a afeição de A por B.'²² É o nível de **conflito sentido**, que faz as pessoas se envolverem emocionalmente, as partes experimentarem ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Tenha em mente dois pontos. Primeiro, o Estágio II é importante por ser aquele em que os assuntos conflitantes costumam ser materializados. É a parte do processo em que os envolvidos decidem sobre o que é o conflito.²³ 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 aumento). Assim, a definição de um conflito é importante porque delimita o conjunto das possíveis consequências.

O segundo ponto é que as emoções têm um papel preponderante na configuração das percepções.²⁴ As emoções negativas nos fazem simplificar as questões, diminuir a confiança e interpretar negativamente o comportamento do outro.²⁵ Os sentimentos positivos, ao contrário, 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.²⁶

Estágio III: Definição das estratégias de resolução de conflitos

O estágio seguinte consiste na escolha de uma estratégia que lhe permita resolver o conflito entre as partes. Essas estratégias representam predisposições para agir de determinada maneira.²⁷

As **estratégias de resolução de conflitos** variavam por dois tipos de razões: a natureza da situação (as pessoas racionalizam as estratégias de acordo com a situação) e a tendência individual para utilizar determinada estratégia.

Existem dois níveis de preocupações que influenciam claramente a definição da estratégia de resolução de conflito apropriada: a preocupação com os interesses próprios e a preocupação com os interesses dos outros. A Figura 14.2 apresenta o modelo de inte-

Conflito percebido
Consciência de uma ou mais partes envolvidas da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos.

Conflito sentido
Envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Estratégias de resolução de conflitos
Predisposições para agir de determinada maneira de forma a resolver um conflito.

Competição
Estratégia na qual as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte.

Colaboração
Estratégia em que as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

Evitamento
Estratégia em que uma das partes procura fugir de um conflito ou tenta suprimi-lo.

Acomodação
Estratégia caracterizada pela disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus.

Compromisso
Estratégia na qual as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito.

resses duais que busca interpretar essas duas dimensões em termos psicológicos: o grau de assertividade (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra) e o grau de cooperação (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os próprios interesses). Cruzando essas dimensões, é possível identificar cinco estratégias de resolução de conflitos: *competição* (assertiva e não cooperativa), *colaboração* (assertiva e cooperativa), *evitamento* ou *fuga* (não assertiva e não cooperativa), *acomodação* (não assertiva e cooperativa) e *compromisso* (posição intermediária entre as duas dimensões).²⁸

Competição Estratégia focada na satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto que isso terá sobre as outras partes em conflito. Uma pessoa está competindo quando faz uma aposta com outra pessoa. Para um ganhar, o outro terá de perder.

Colaboração Estratégia de resolução de conflitos na qual as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de ambas, de forma a alcançar um resultado mutuamente satisfatório. Nesse caso, colaborar significa que a intenção das partes é solucionar o problema esclarecendo as diferenças em vez de tentar acomodar os diversos pontos de vista. Se tentar encontrar uma solução ganha-ganha, que permite que ambas as partes satisfaçam seus interesses, você está colaborando.

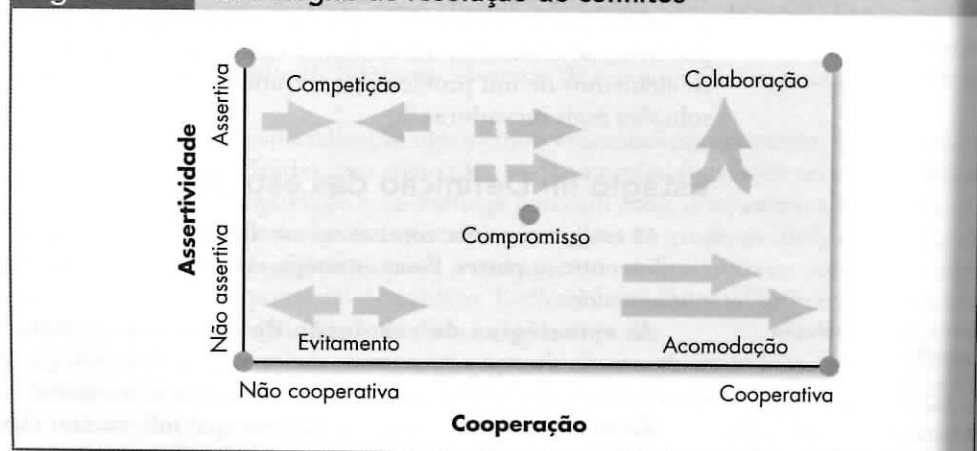
Evitamento Quando uma pessoa reconhece que o conflito existe, mas, em vez de procurar resolvê-lo, busca suprimi-lo ou ignorá-lo, ela está evitando o conflito. Alguns exemplos dessa estratégia incluem a tentativa de simplesmente ignorar um conflito e a de evitar pessoas de quem se discorda.

Acomodação Estratégia em que uma das partes sacrifica seus interesses substanciais em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento entre as partes. Apoiar a opinião de alguém sem concordar totalmente com ela é um exemplo de acomodação.

Compromisso Na estratégia de compromisso não há exatamente vencedores e vencidos. O que há é uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça apenas parcialmente os interesses de ambas as partes, ou seja, uma solução de compromisso. A característica mais importante dessa estratégia é, portanto, a disposição de cada uma das partes em ceder algo para solucionar um conflito.

As intenções estratégicas das pessoas não são imutáveis. Durante um conflito, as estratégias podem mudar se as partes conseguirem compreender o ponto de vista do outro ou quando respondem emotivamente ao comportamento do outro. Entretanto, as pesquisas indicam que as pessoas têm uma disposição básica para administrar conflitos por meio de uma

Figura 14.2 Estratégias de resolução de conflitos



Fontes: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Process in Organizations", in M. D. Dunnette e L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2. ed., v. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 668. Reproduzido com permissão.

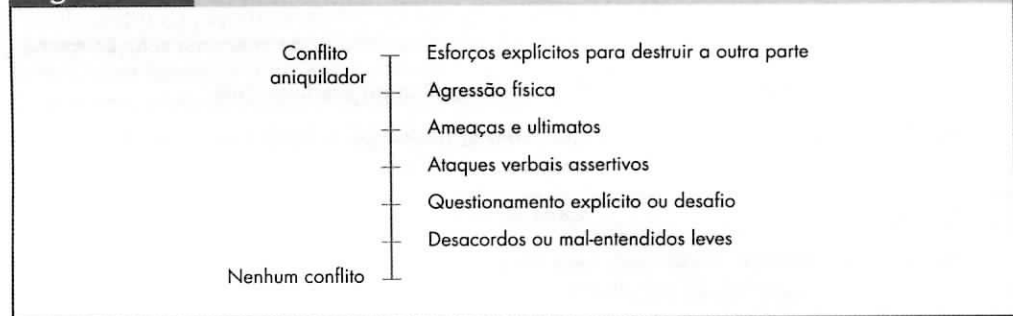
das cinco estratégias de resolução de conflitos aqui descritas²⁹ e tendem a usá-la com bastante consistência. Podemos prever as intenções estratégicas de uma pessoa razoavelmente bem com base em uma combinação entre suas características intelectuais e de personalidade.

Estágio IV: comportamento

Quando a maioria das pessoas pensa em conflito, tende a pensar neste Estágio IV, pois é aqui que os conflitos se tornam visíveis. O estágio do comportamento inclui as declarações, ações e reações das partes envolvidas no conflito, geralmente tentativas explícitas por cada uma das partes conflitantes de implementar suas estratégias. Como resultado de cálculos errados ou de ações pouco habilidosas, os comportamentos explícitos às vezes são desviados de suas estratégias originais.³⁰

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 o ameaço de volta, e assim por diante. A Figura 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, como um aluno questionando em aula um comentário que o professor acabou de fazer. A intensidade dos conflitos vai crescendo na medida em que subimos no *continuum* até chegar às formas altamente destrutivas. As greves, revoltas e guerras encontram-se claramente nesse patamar. De maneira geral, podemos dizer que os conflitos que atingem o patamar mais alto quase sempre são disfuncionais. Os conflitos funcionais costumam estar confinados aos patamares mais baixos.

Figura 14.3 Continuum de intensidade dos conflitos



Fontes: Baseado em S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974, p. 93-97; e F. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties", in G. B. J. Bomers e R. Peterson (Orgs.), *Conflict Management and Industrial Relations*. Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982, p. 119-140.

O gerente de operações comerciais da Datasul, empresa desenvolvedora de softwares, Mário Cury de Paiva, conta que costumava adotar uma postura de evitar conflitos na empresa. Segundo o gestor, ele nem sempre conseguia reagir diante dos conflitos que surgiam no emprego e evitava discordar de colegas e superiores. "Tinha sempre a sensação de que havia feito o que era necessário, mas os resultados não apareciam", conta Paiva. Após consultar um *coach*, entretanto, o gerente passou a adotar uma postura mais proativa, participando das discussões, listando objetivos a serem atingidos e buscando auxiliar e resolver os problemas de ambos os lados envolvidos. De acordo com ele, se tivesse adotado essa postura mais colaborativa anteriormente, "teria crescido mais rápido na carreira, fechado mais contratos e recebido mais desafios".³¹



Administração de conflitos
O uso de técnicas de resolução e de estímulo para atingir o nível desejado de conflito.

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 14.1 mostra as principais técnicas de administração e de estímulo que os gestores podem utilizar para controlar os níveis de conflito. Já descrevemos várias delas como estratégias de resolução de conflitos. Isso não surpreende. Sob as condições ideais, as estratégias de uma pessoa se traduziriam em comportamentos comparáveis.

Estágio V: consequências

O jogo de ação e reação entre as partes de um conflito resulta em consequências. Como demonstra nosso modelo (ver Figura 14.1), elas podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho.

Quadro 14.1 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 — por exemplo, 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 modelagem comportamental 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 por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.
Técnicas de estímulo de conflitos	
<i>Comunicação</i>	Usar 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 de 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 rompem o <i>status quo</i> .
<i>Nomear um advogado do diabo</i>	Designar uma pessoa para o papel de crítico que discuta, propositadamente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: Baseado em S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974, p. 59-89.

Consequências 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 níveis baixos ou moderados de conflito podem melhorar a eficácia do grupo. Vamos examinar alguns exemplos e rever as evidências das pesquisas. Note como todos esses exemplos estão centrados em conflitos de tarefa ou de processo e excluem os de relacionamento.

Os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para arejar os problemas e liberar as tensões e fomentam um ambiente de autoavaliação e de mudança. As evidências sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório por permitir que todos os pontos de vista sejam avaliados, especialmente os não usuais ou os que são defendidos por minorias.³² O conflito é um antídoto contra o pensamento de grupo. Ele evita que o grupo passivamente ‘assine embaixo’ de decisões que podem se basear em premissas fracas, em consideração inadequada de alternativas relevantes ou em outras fraquezas. O conflito desafia o *status quo* e, por isso, estimula a criação de ideias, promove a reavaliação das metas e das atividades do grupo e aumenta a probabilidade de que este responda às mudanças. Uma discussão aberta focada em objetivos de ordem superior pode tornar esses resultados funcionais mais agradáveis. Os grupos extremamente polarizados não administram seus desentendimentos de maneira eficaz e tendem a aceitar soluções abaixo da excelência, ou a evitar tomar decisões em vez de solucionar o conflito.³³

Uma empresa que sofreu por causa de um nível muito baixo de conflitos funcionais foi a gigante do setor automobilístico General Motors (GM).³⁴ Muitos dos problemas enfrentados por ela, desde o final dos anos 1960 até hoje, 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. Muitos criticam a política administrativa da empresa de evitar conflitos ao concordar com as exigências sindicais para receber benefícios generosos de assistência médica e previdência. Esses custos foram aumentando com o tempo até o ponto em que os pesados compromissos da empresa com gastos de previdência e assistência médica se tornaram insustentáveis. A antes impensável falência da GM em 2009 demonstra como a incapacidade de enfrentar os conflitos diretamente pode ser prejudicial.

Pesquisas em diversos ambientes confirmam a funcionalidade de discussões ativas. Um estudo revelou que, quando os grupos analisavam as decisões tomadas individualmente por seus membros, a média de progresso nos grupos que discutiam suas diferenças era 73 por cento maior do que naqueles caracterizados por condições de reduzido conflito.³⁵ Outros pesquisadores chegaram a resultados semelhantes: grupos compostos de indivíduos com interesses diferentes tendem a produzir soluções de melhor qualidade para uma gama de

A Nutrimental, fabricante das famosas barrinhas de cereais Nutry, é uma empresa que soube explorar os variados benefícios gerados pelos conflitos funcionais. Quando a empresa lançou o produto no mercado, seu posicionamento era o de uma guloseima, concorrendo com balas e biscoitos. Após diversas discussões e debates, resolveu-se que as barrinhas Nutry deveriam ser vendidas como um alimento saudável e conveniente, que pode ser consumido a qualquer momento em qualquer lugar. Após essa modificação, que desencadeou o grande sucesso do produto, a Nutrimental resolveu implantar uma ‘equipe de jurados’, responsável por avaliar as sugestões enviadas por executivos e funcionários. Na empresa, o conflito é visto como uma boa forma de aumentar as chances de acerto nas decisões, algo fundamental, uma vez que “reduzir a margem de erro é vital para uma empresa média, como a Nutrimental”, diz Guilherme Meister, gerente de marketing estratégico da organização.³⁶



problemas se comparados com aqueles mais homogêneos.³⁷ Os membros de grupos com maior diferença em estilos de trabalho e experiência também tendem a compartilhar mais informações entre si.³⁸

Essas observações nos levam 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, na maioria dos casos. A heterogeneidade entre os membros de grupos e organizações pode aumentar a criatividade, melhorar a qualidade das decisões e facilitar mudanças, pelo fato de acentuar a flexibilidade das pessoas.³⁹

Consequências disfuncionais As consequências destrutivas dos conflitos sobre o desempenho de um grupo ou organização são bastante conhecidas: a oposição acirrada leva ao descontentamento, que dissolve os laços comuns, o que, por sua vez, acaba levando à destruição do grupo. Existe também, evidentemente, muita literatura que documenta como os conflitos disfuncionais podem reduzir a eficácia dos grupos.⁴⁰ Entre as consequências mais indesejáveis estão um descompasso na comunicação, a redução da coesão do grupo e a subordinação de suas metas às prioridades das lutas entre seus componentes. Todas as formas de conflito — até mesmo os funcionais — parecem reduzir a satisfação e a confiança dos membros do grupo.⁴¹ Quando as discussões ativas tornam-se conflitos abertos entre os membros, a troca de informações entre eles se mostra significativamente menor.⁴² Em situações extremas, o conflito pode paralisar o grupo e até ameaçar sua sobrevivência.

Notamos que a diversidade geralmente pode melhorar o desempenho e a tomada de decisão do grupo. Contudo, se as diferenças de opinião se expandem além dos limites demográficos, criam-se conflitos prejudiciais, que diminuem a troca de informações.⁴³ Por exemplo, em um grupo formado por homens e mulheres em que todos os homens sustentam uma opinião e as mulheres, outra, os membros do grupo deixam de ouvir uns aos outros. Eles incorrem no favoritismo interno do grupo e não levam o ponto de vista do lado oposto em consideração. Nessas situações, os gestores precisam prestar bastante atenção nesses problemas e enfatizar os objetivos em comum do grupo.

Administrando conflitos funcionais Se os gestores reconhecerem que, em algumas situações, o conflito pode ser benéfico, o que eles podem fazer para administrá-lo de maneira eficiente nas organizações?⁴⁴

Parece haver um consenso geral de que a administração de conflitos funcionais é um trabalho árduo, especialmente nas grandes empresas. Como comentou um consultor, “uma grande parcela daqueles que chegam ao topo é do tipo que evita conflitos. Eles não gostam de ouvir um *não* nem de discordar das posições de outros colegas. 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 de cada dez executivos nos Estados Unidos se calam quando suas opiniões são diferentes das de seus superiores, permitindo que estes cometam erros quando poderiam alertá-los.

O enfraquecimento e, até mesmo, o fim de uma organização por causa de excesso de conflitos não são tão raros quanto parecem. A fabricante de autopeças

Cofap, que ficou famosa nos anos 1990 por sua propaganda com um cãozinho da raça Dachshund, teve de ser vendida ao grupo alemão Mahle após anos de disputa entre o fundador Abraham Kasinski e seus dois filhos, Renato e Roberto. O conflito pelo poder fez que a Cofap ficasse muito fragilizada, tornando lentos seus processos estratégicos e abrindo oportunidade para o fortalecimento de suas concorrentes.⁴⁵



Essas culturas anticonflitos podem ter sido toleradas no passado, mas não o são hoje em dia, em uma situação de competição feroz na economia globalizada. As empresas que não apoiam nem estimulam dissidências podem ter sua sobrevivência ameaçada. Veremos algumas abordagens que as organizações estão utilizando para encorajar seu pessoal a desafiar o sistema e desenvolver novas ideias.

A Hewlett-Packard recompensa seus dissidentes reconhecendo os indivíduos 'quixotescos', os que sustentam suas ideias mesmo quando elas são rejeitadas pela direção da empresa. A Bematech, fabricante de equipamentos tecnológicos, possui um sistema formal pelo qual os funcionários avaliam e criticam seus chefes. A IBM também tem um sistema formal que encoraja a diversidade de opiniões; os funcionários podem questionar seus chefes impunemente e, se o desacordo não for passível de resolução, o sistema oferece um mediador para o conflito.

A cervejaria Anheuser-Busch, recentemente adquirida pela InBev, controladora da brasileira AmBev, utiliza a figura do 'advogado do diabo' em seus processos decisórios. Quando o comitê de política estuda uma mudança importante, como entrar em um setor de negócios ou sair dele, ou ainda realizar um grande investimento de capital, costuma criar um grupo que desenvolve argumentos para justificar a decisão. Esse processo frequentemente resulta em decisões e alternativas que ainda não haviam sido consideradas pela empresa.

Um traço comum das organizações que administram conflitos funcionais com sucesso é que estas recompensam a divergência e punem os que evitam o conflito. Isso é fácil na teoria, mas difícil na prática. É necessário disciplina e paciência para aceitar notícias que você não deseja ouvir (dos dissidentes) e forçar os que evitam o conflito a levantar a voz. Bob Nardelli, antigo CEO da Chrysler, era famoso por sujeitar os dissidentes a longas lições de moral e tiradas de sarcasmo, ao passo que o CEO da Ford, Alan Mulally, é conhecido por sua paciência para tornar a cultura da empresa mais criativa, flexível e menos burocrática. Geralmente, percebemos que os dissidentes progredem com lentidão rumo ao objetivo — o que pode ser verdade, mas, ao fazê-lo, questionam se o objetivo é o caminho correto a seguir.

Os grupos que resolvem conflitos com sucesso discutem diferenças de opinião abertamente e estão preparados para administrar conflitos quando eles aparecem.⁴⁶ Os conflitos mais destruidores são os que nunca são abordados de maneira direta. Uma discussão aberta torna muito mais fácil desenvolver uma percepção compartilhada dos problemas; também permite que os grupos trabalhem por uma solução mutuamente aceitável. Os gerentes precisam enfatizar os interesses compartilhados na resolução de conflitos para que os grupos que discordam um dos outros não fiquem excessivamente arraigados em seus pontos de vista e não encarem os conflitos de maneira pessoal. Os grupos que possuem um estilo de conflito cooperativo e uma base de identificação sólida com seus objetivos são mais eficientes do que os que têm um estilo mais competitivo.⁴⁷

Negociação

A negociação permeia todas as interações em grupos e em organizações. Existem as do tipo mais óbvio, como sindicatos que barganham com a gerência. Há aquelas que não são tão óbvias, como gestores que negociam com funcionários, colegas e chefes; vendedores que negociam com clientes; e agentes de compras que negociam com fornecedores. E existe, ainda, a negociação sutil, como um funcionário que aceita fazer o trabalho de seu colega por alguns minutos em troca de algum benefício passado ou futuro. Nas organizações contemporâneas, onde 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 ainda mais cruciais.

Definiremos **negociação** como o processo pelo qual duas ou mais partes interdependentes, com algum conflito aparente, decidem como alocar recursos escassos.⁴⁸ Embora nós comumente pensemos nos resultados da negociação em uma organização apenas em termos econômicos, como a que envolve o preço de um carro, todas as

Negociação
Processo pelo qual duas ou mais partes interdependentes, com algum conflito aparente, decidem como alocar recursos escassos.

negociações também afetam o relacionamento entre os negociadores e a maneira como eles se sentem a respeito de si mesmos.⁴⁹ Dependendo de como as partes interagem, às vezes manter o relacionamento social e se comportar de maneira ética pode ser algo tão importante quanto o resultado imediato da barganha. Repare que usaremos os termos *negociação* e *barganha* como sinônimos.

Nesta seção, vamos comparar duas estratégias de negociação, oferecer um modelo de processo negocial, apurar o papel dos traços de personalidade nesse processo, revisar as diferenças culturais na negociação e examinar sucintamente as negociações com uma terceira parte.

Estratégias de negociação

Existem duas abordagens gerais para a negociação — a *negociação distributiva* e a *negociação integrativa*.⁵⁰ Como mostra o Quadro 14.2, elas diferem em seus objetivos, nas atitudes dos negociadores, no foco, nos interesses das partes, na troca de informações e na duração do relacionamento. Vamos definir cada uma delas e ilustrar as diferenças.

Negociação distributiva Você vê o anúncio on-line de um carro usado. Parece ser exatamente o que você está procurando. Você vai ver o carro. Ele está ótimo e você quer ficar com ele. O proprietário lhe diz o preço, mas você não quer pagar tanto assim. Vocês dois, então, negociam o preço. Essa estratégia de negociação é chamada **negociação distributiva**. Sua principal característica é que ela opera em condições de soma-zero — ou seja, tudo o que eu conseguir ganhar será à sua custa, e vice-versa. Com referência ao exemplo do carro usado, cada real que o vendedor tirar do preço será um real que o comprador poupará, e cada real a mais no preço será um real de prejuízo para o comprador. Assim, a

Negociação distributiva
Negociação que busca dividir uma quantia fixa de recursos; situação de ganha-perde.

ENQUETE COMPORTAMENTAL

Quando mencionar o salário?

Quando é apropriado para um candidato perguntar sobre a remuneração durante o processo de recrutamento?



Fonte: Baseado na sociedade para Administração de Recursos Humanos, *Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce: Keeping Skills Competitive*. Alexandria, VA: Author, 2008. Disponível em: <www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/CriticalSkillsNeeds.aspx>.

Quadro 14.2 Negociação distributiva versus negociação integrativa

Característica da negociação	Negociação distributiva	Negociação integrativa
Objetivo	Conseguir o máximo possível do montante em disputa	Aumentar o montante em disputa para que ambas as partes fiquem satisfeitas
Atitude principal	Eu ganho, você perde	Ambos ganhamos
Foco	Posições ("Não posso ir além desse ponto nesta questão.")	Interesses ("Você pode me explicar por que esta questão é tão importante para você?")
Troca de informações	Baixa (compartilhar informação só fará que a outra parte fique em vantagem)	Alta (compartilhar informação permitirá que cada parte encontre formas de satisfazer os interesses de cada uma)
Duração do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

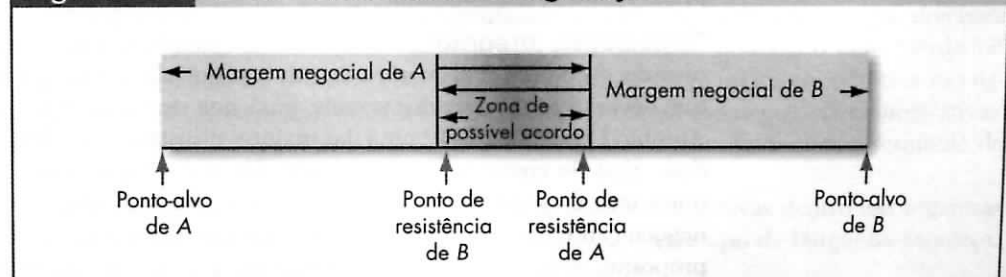
essência da negociação distributiva é a barganha sobre o tamanho da parcela que cada um consegue obter de um montante fixo. Por montante fixo queremos dizer que as partes que barganham acreditam que há somente uma quantidade fixa de bens ou serviços a serem divididos. Quando as quantidades são fixas, ou quando as partes acreditam que é assim, elas tendem a barganhar de maneira distributiva.

O exemplo mais citado de negociação distributiva é, provavelmente, a negociação salarial entre sindicatos e administração. Normalmente, os representantes dos trabalhadores vão para a mesa de negociação determinados a conseguir o máximo possível de dinheiro da empresa. Como 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 negociação distributiva é apresentada na Figura 14.4. 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 abaixo do qual é melhor abandonar a negociação do que aceitar um acordo menos favorável. A área entre esses dois pontos define a margem negocial 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.

Quanto se está envolvido em uma negociação distributiva, as pesquisas mostram consistentemente que um dos melhores procedimentos é fazer uma primeira oferta agressiva. Uma das razões para isso é que fazer a primeira oferta demonstra poder; os indivíduos que

Figura 14.4 Demarcando a área de negociação



Quem já foi a uma feira livre, seja de alimentos, antiguidades ou quaisquer outros produtos, sabe o quanto é importante negociar. Nesse caso específico, a maioria das negociações é uma barganha distributiva, em que vendedores e compradores tentam conseguir os maiores preços e descontos, respectivamente. Enquanto os feirantes tentam elevar seus ganhos e, para tanto, costumam recorrer a âncoras, dizendo preços muito elevados no início da negociação, os clientes buscam conseguir bons negócios, tentando reduzir ao máximo o valor cobrado pelos produtos. Ambos, entretanto, podem ser traídos por sua pressa, pelo interesse na mercadoria e pela ganância, aceitando preços que não lhes são favoráveis ou perdendo um cliente pelo preço inicial muito elevado.



estão no poder tendem a fazer ofertas iniciais mais frequentemente, a serem os primeiros a falar nas reuniões e, assim, a ficar em posição de vantagem. Outra razão é o viés de ancoragem, mencionado no Capítulo 6. As pessoas tendem a ficar presas às informações iniciais. Uma vez que essa âncora é estabelecida, elas não conseguem se ajustar adequadamente com base em informações subsequentes. Os negociadores experientes lançam uma âncora com a oferta inicial e as pesquisas demonstram que essas âncoras favorecem muito quem as lança.⁵¹

Digamos que você tenha uma oferta de emprego e que seu provável empregador lhe pergunte qual é o valor esperado de seu salário inicial. Você acabou de receber um grande presente — a chance de lançar a âncora, significando que você deve pedir o maior salário razoável dentro do que julga que o empregador pode oferecer. Pedir um milhão de reais somente nos fará parecer ridículos, por isso é que sugerimos o máximo que você julgar *razoável*. Muitas vezes erramos por precaução, com medo de assustar o empregador e, assim, concordamos com muito pouco. De fato, é possível espantar um empregador e é verdade que eles não gostam de candidatas assertivas nas negociações salariais, mas gostar não é o mesmo que respeitar ou fazer o que for necessário para contratar ou reter alguém.⁵² O que acontece com mais frequência é pedirmos menos do que poderíamos conseguir.

Outra tática de negociação distributiva é estabelecer um prazo-limite. Considere o seguinte exemplo. Cláudia é gerente de recursos humanos. Ela está negociando salário com Edgar, que é um novo funcionário altamente disputado no mercado. Por saber que a empresa precisa dele, Edgar decide fazer 'jogo duro' e pedir um salário extraordinário e muitos benefícios. Cláudia diz a Edgar que a empresa não pode atender às exigências. Edgar diz a Cláudia que precisa repensar o assunto. Preocupada em perder o funcionário para a concorrência, Cláudia decide dizer a Edgar que está sob pressão por causa de prazo e precisa entrar em um acordo rápido com ele, ou terá de oferecer o emprego a outro candidato. Você acredita que Cláudia seja uma negociadora experiente? Bem, ela é. Por quê? Os negociadores que revelam um prazo-limite para as negociações apressam as concessões de suas contrapartes na negociação, fazendo que elas reconsiderem suas posições. E, apesar de os negociadores não *pensarem* que essa tática funciona, na verdade aqueles que colocam um prazo-limite se saem melhor.⁵³

Negociação integrativa Atualmente, quando um funcionário é contratado ou promovido, é comum a assinatura de um contrato de metas, que especifica alguns resultados que deverão ser alcançados por ele, para que receba os benefícios prometidos. O caso de Antonio Laporta na EDP, uma das maiores distribuidoras elétricas do Brasil, é um exemplo desse tipo de contrato. Ao ser promovido a diretor de desenvolvimento e inovação, Laporta teve de assinar um acordo como esse. Segundo ele, o processo envolveu uma longa negociação com seus chefes. Enquanto o executivo gostaria de modificar algumas metas propostas, deixar claro as recompensas que receberia e determinar quais comportamentos

MITO OU CIÊNCIA?

Ao efetuar uma venda em um leilão, comece com um lance alto

Essa afirmação é falsa. Você pode se surpreender, visto que o viés da ancoragem parece sugerir que devemos fazer uma primeira oferta mais alta possível. Em leilões, contudo, isso é um erro. Na verdade, a estratégia oposta é a melhor.

Ao analisar resultados de leilões no eBay, um grupo de pesquisadores concluiu que as ofertas que se iniciaram menores geraram preços finais maiores. Um exemplo ilustrativo é o de câmeras digitais Nikon. As que começaram com ofertas ridiculamente baixas (um centavo de dólar) foram vendidas por uma média de 312 dólares, ao passo que aquelas com preços iniciais maiores saíram por 204 dólares em média.

O que explica esse resultado contraintuitivo? Os pesquisadores concluíram que as ofertas iniciais menores atraem mais licitantes e o movimento crescente gera licitantes mais competitivos, de modo que, no final, o preço fica maior. Apesar de isso parecer irracional, as negociações e os comportamentos relativos a leilões não são sempre racionais e, como você já deve ter experimentado em primeira mão, uma vez que você começa a dar o lance por alguma coisa, vai querer 'vencer',

esquecendo-se de que, em muitos leilões, quem dá o maior lance é geralmente o perdedor (a chamada maldição do vencedor).

Se você está pensando em participar de um leilão, temos alguns outros mitos para derrubar aqui. Primeiro, alguns compradores acham que os leilões de lance fechado — nos quais os participantes dão um único lance em segredo — representam uma oportunidade de tirar vantagem porque uma guerra de preços não pode se desenvolver entre os participantes. As evidências em geral indicam, porém, que esses leilões são ruins para o arrematador (e, conseqüentemente, bons para o vendedor) porque o lance do vencedor é maior do que seria em outras circunstâncias. Segundo, os compradores costumam pensar que elevar o valor do lance — colocando-o bem acima do que o leiloeiro está pedindo — é uma estratégia inteligente porque acaba com a competição logo no início do jogo. Novamente, isso é um mito. As evidências indicam que dar um lance alto é bom para fazer que os outros potenciais compradores façam o mesmo, aumentando o valor do lance vencedor.

Fontes: Baseado em G. Ku, A. D. Galinsky e J. K. Murningham, "Starting Low But Ending High: A Reversal of the Anchoring Effects in Auctions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, jun. 2006, p. 975-986; K. Sherstyuk, "A Comparison of First Price Multi-Object Auctions", *Experimental Economics*, v. 12, n. 1, 2009, p. 42-64; e R. M. Isaac, T. C. Salmon e A. Zillante, "A Theory of Jump Bidding in Ascending Auctions", *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 62, n. 1, 2007, p. 144-164.

eram esperados por seus superiores, estes queriam que Laporta aceitasse a oferta do cargo e assinasse o contrato de metas. Após várias conversas, alguns objetivos foram modificados e o executivo assinou o contrato. A negociação entre Laporta e seus chefes na EDP é um exemplo de **negociação integrativa**. Ao contrário da negociação 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. É claro, como o exemplo de Laporta mostra e como enfatizaremos mais adiante, 'quando um não quer, dois não brigam': a negociação integrativa exige que ambas as partes estejam envolvidas para funcionar.

Em termos de comportamento intraorganizacional, se tudo se mantiver estável, a negociação integrativa é preferível à distributiva, porque constrói relacionamentos de longo prazo. Ela une os negociadores e todos saem da mesa de negociação sentindo-se vitoriosos. A negociação distributiva, por sua vez, deixa uma das partes sentindo-se perdedora, acaba gerando animosidades e aprofunda as divisões entre pessoas que precisam trabalhar juntas constantemente. As pesquisas mostram que quando o lado 'perdedor' sente que o resultado é positivo, este tende a barganhar de maneira cooperativa nas negociações subsequentes. Isso mostra a importante vantagem das negociações integrativas: mesmo que 'vença', você deve fazer que seu oponente se sinta bem com o resultado da negociação.⁵⁴

Por que razão, então, não vemos mais negociações integrativas dentro das organizações? A resposta está nas condições necessárias para que esse tipo de barganha aconteça.

Negociação integrativa
Negociação que busca
um acordo que possa
gerar uma solução
ganha-ganha.

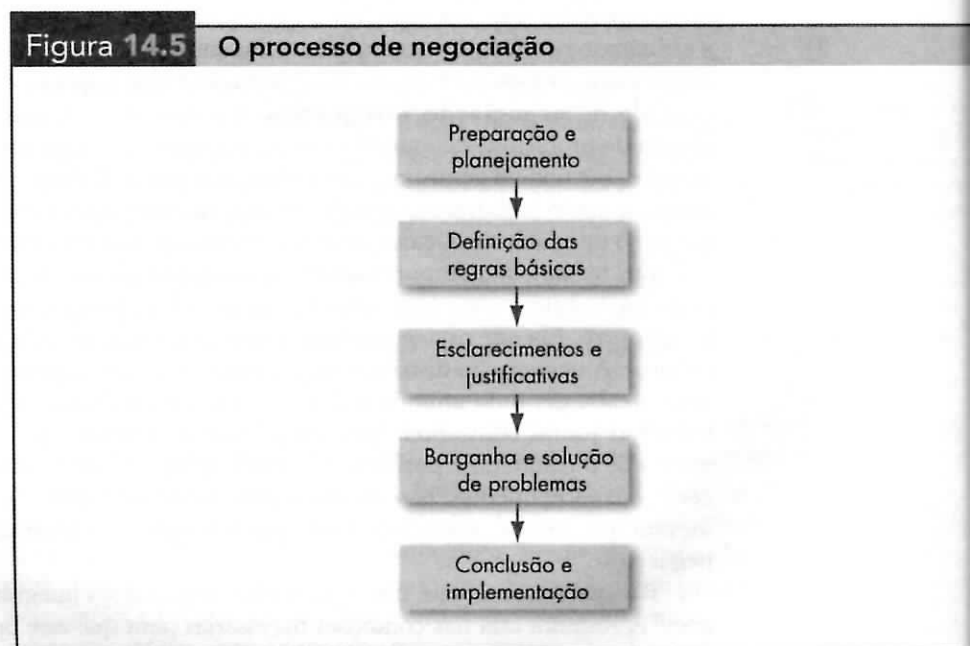
As partes envolvidas precisam ser francas em suas informações e preocupações, ter sensibilidade com relação às necessidades mútuas, ter a capacidade de confiar umas nas outras e mostrar disposição para manter certa flexibilidade.⁵⁵ Como essas condições raramente são encontradas nas organizações, não surpreende o fato de que as negociações tenham em geral uma dinâmica do tipo ganhar-a-qualquer-custo.

Há algumas maneiras de obter mais resultados integrativos. As pessoas que negociam em equipes, por exemplo, conseguem mais acordos integrativos do que quem negocia individualmente. Isso acontece porque mais ideias são geradas quando mais pessoas se envolvem na negociação. Portanto, tente negociar em equipes.⁵⁶ Outra forma de conseguir mais acordos em que ambas as partes ganham é colocar mais assuntos sobre a mesa. Quanto mais assuntos negociáveis forem colocados na pauta da negociação, mais oportunidade haverá para trocas em que tais assuntos são negociados, porque as pessoas têm diferentes preferências. Isso cria melhores resultados para ambos os lados do que se cada questão fosse negociada individualmente.⁵⁷

Por último, você deve perceber que o meio-termo talvez seja seu pior inimigo na negociação ganha-ganha, já que um compromisso reduz a pressão para negociar de forma integrativa. Afinal de contas, se você ou seu oponente dobram-se facilmente às exigências, isso não exige que alguém seja criativo para conseguir um acordo que maximize os interesses de ambos. Dessa forma, as pessoas acabam se contentando com menos do que poderiam ter obtido se fossem forçadas a considerar os interesses da outra parte, conciliar os problemas e ser criativas.⁵⁸ Pense no clássico exemplo de duas irmãs que estão discutindo sobre quem fica com uma laranja. Sem saber uma da outra, uma delas queria a laranja para beber o suco, ao passo que a outra queria a casca para fazer um bolo. Se uma delas desiste e dá a laranja para a outra, então elas não serão forçadas a explorar os motivos de quererem a laranja e nunca encontrarão a solução ganha-ganha: *ambas* poderiam ter a laranja porque querem partes diferentes dela!

O processo de negociação

A Figura 14.5 oferece um modelo simplificado do processo de negociação. Segundo ele, esta 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.⁵⁹



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

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

Você também pode fazer uma avaliação daquilo que acredita serem as metas da outra parte. O que provavelmente ela quer? Qual é a firmeza das posições assumidas por ela? Quais são suas possíveis necessidades e interesses? Quais seriam os acordos aceitáveis para ela? Quando você consegue prever a posição de seu oponente, fica mais bem preparado para contra-argumentar com fatos ou números que embasam sua posição.

Os relacionamentos mudam como resultado da negociação; portanto, há outro resultado que deve ser levado em conta. Se você pode ‘ganhar’ uma negociação, mas deixa o outro lado com um sentimento de animosidade e ressentimento, seria mais sensato adotar um estilo mais condescendente. No entanto, se preservar o relacionamento faz que você se sinta fraco e facilmente explorado, precisa considerar o uso de um estilo mais agressivo. Como exemplo de que o tom de um relacionamento estabelecido em negociações é importante, leve em conta que as pessoas que se sentem bem com relação ao *processo* de uma negociação de oferta de trabalho encontram-se mais satisfeitas com seu trabalho e são menos propensas a deixar a empresa um ano depois, não importando o verdadeiro *resultado* daquela negociação.⁶⁰ Uma empresa bem-sucedida em negociar condições de empregabilidade que a satisfaçam, mas que não satisfaz os novos contratados, paga um preço em seu relacionamento com o funcionário no longo prazo.

Após reunir as informações necessárias, você deve utilizá-las para elaborar uma estratégia. Como os bons jogadores de xadrez, o negociador deve ter uma estratégia. Precisa prever a resposta para qualquer situação que aparecer. Como parte de sua estratégia, você precisa determinar a **melhor alternativa sem acordo** — **MASA** (do inglês *best alternative to a negotiated agreement* — BATNA).⁶¹ Sua MASA determina o menor valor aceitável para negociar um acordo. Qualquer oferta acima de sua MASA é melhor que o impasse. Contudo, você não deve esperar sucesso na negociação se não conseguir oferecer para a outra parte uma proposta mais atraente que a MASA dela. Se partir para a negociação tendo uma boa ideia sobre a MASA do oponente, mesmo que não seja capaz de satisfazê-la, você pode fazer que ele a modifique. Pense cuidadosamente sobre o que o outro lado está disposto a ceder. As pessoas que subestimam a boa vontade de seus oponentes para revelar os assuntos principais antes mesmo de a negociação começar acabam obtendo os piores resultados da negociação.⁶²

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

Esclarecimentos e justificativas Depois que as posições iniciais forem estabelecidas, ambas as partes explicam, ampliam, esclarecem, reforçam e justificam 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, as razões de sua importância e como se chegou às propostas iniciais. Ofereça à outra parte alguma informação que ajude a fundamentar 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.

MASA — Melhor alternativa sem acordo
Melhor alternativa para um acordo negociado; o mínimo que uma pessoa pode aceitar.

Conclusão e implementação O passo final do processo de negociação é formalizar o acordo alcançado e desenvolver os procedimentos necessários para sua implementação e monitoramento. Em grandes negociações — de acordos trabalhistas a barganhas sobre aluguéis, compras de imóveis ou discussão dos termos de uma oferta de emprego 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.

Diferenças individuais na eficácia da negociação

Algumas pessoas negociam melhor que outras? A resposta é mais complexa do que se imagina. Três fatores influenciam a eficácia da negociação dos indivíduos: personalidade, humor/emoções e gênero.

Personalidade Você pode prever as táticas de negociação de seu oponente se souber alguma coisa sobre a personalidade dele? Pelo fato de a personalidade e os resultados das negociações estarem apenas moderadamente relacionados, a resposta é, no máximo, 'mais ou menos'. Os negociadores agradáveis ou extrovertidos não são muito bem-sucedidos na negociação distributiva. Por quê? Porque os extrovertidos são sociáveis e amigáveis e tendem a compartilhar mais informações do que deveriam. E pessoas agradáveis estão mais interessadas em encontrar modos de cooperação do que em bater de frente. Esses traços, que podem ser úteis em negociações integrativas, são perigosos quando os interesses são opostos. Assim, a melhor pessoa para a negociação distributiva parece ser a introvertida e desagradável — alguém muito mais interessado em seus resultados do que em agradar a outra parte e em ter uma permuta social agradável. As pessoas altamente interessadas em estabelecer relacionamentos positivos com as outras, que não se preocupam muito com os próprios resultados, são negociadores bem medíocres. Elas tendem a ficar bastante ansiosas acerca das discórdias e planejam ceder rapidamente para evitar conflitos desagradáveis antes mesmo de a negociação começar.⁶³

As pesquisas também sugerem que a inteligência prediz a eficácia da negociação, mas, assim como ocorre com a personalidade, os resultados não são especialmente consistentes.⁶⁴ De certo modo, essas ligações fracas são uma boa notícia, pois significam que você não está em grande desvantagem, ainda que seja agradável e extrovertido, quando chega a hora de negociar. Todos podemos aprender a ser melhores negociadores. Para dizer a verdade, aqueles que pensam assim tendem a obter melhores resultados nas negociações porque persistem em seus esforços mesmo diante de reveses temporários.⁶⁵

Humor/emoções O humor e as emoções influenciam as negociações? Sim, mas a forma como isso acontece parece depender do tipo de negociação. Nas negociações distributivas, parece que os indivíduos em posição de poder ou de igual *status* que demonstram raiva ne-

Apesar de as pesquisas indicarem que as pessoas introvertidas e sem preocupação em agradar os próximos conseguem obter os melhores resultados em barganhas distributivas, em um segmento específico das relações internacionais elas não se saíram muito bem: a diplomacia. O diplomata Marcos de Azambuja exemplifica bem esse ponto. Extremamente calmo, paciente, político e preocupado com os demais, Azambuja tornou-se um dos mais eminentes diplomatas brasileiros, tendo sido embaixador na Argentina e na França e tendo negociado temas diversos, como desarmamento atômico e meio ambiente. Seu sucesso como diplomata se deve ao tipo de negociação característico desse ramo, em que as barganhas são integrativas e os participantes devem se preocupar com suas contrapartes, uma vez que costumeiramente voltam às mesas de negociação por razões diversas.⁶⁶



Eduardo Krupp/Fotopress

gociam resultados melhores porque a raiva induz seus oponentes a fazerem concessões. Isso parece ser verdade mesmo quando os negociadores são instruídos a mostrar raiva apesar de não a sentirem de fato. Por sua vez, para aqueles em posição de poder inferior, demonstrar raiva traz resultados piores. Portanto, se você for chefe e negociar com alguém de cargo hierárquico igual ao seu, ou se estiver negociando com um subordinado, demonstrar raiva ou descontentamento pode ajudá-lo; mas, se você for funcionário e negociar com um gerente, isso pode prejudicá-lo. Além disso, nas negociações integrativas, o humor positivo e as emoções parecem levar a acordos mais integrativos (altos níveis de ganhos mútuos). Isso ocorre porque, como percebemos no Capítulo 4, o humor positivo está relacionado com a criatividade.⁶⁷

Diferenças de gênero Homens e mulheres negociam de maneiras diferentes? O gênero influencia o resultado das negociações? A resposta para a primeira pergunta aparentemente é não.⁶⁸ Já para a segunda é, definitivamente, sim.⁶⁹

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 barganhas, ainda que a diferença seja pequena. Já se postulou que ela 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.”⁷⁰

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 elas detêm na maioria das grandes empresas. Como se espera que as mulheres sejam ‘boazinhas’ e os homens, ‘durões’, as pesquisas mostram que elas são penalizadas quando iniciam as negociações.⁷¹ Além do mais, quando homens e mulheres estão de fato em conformidade com esses estereótipos — as mulheres são ‘boazinhas’ e os homens, ‘durões’ —, torna-se uma profecia autorrealizável, reforçando as diferenças de sexo estereotipadas entre negociadores do sexo masculino e feminino.⁷² Portanto, uma das razões pelas quais as negociações favorecem os homens é que as mulheres “são criticadas se conseguem e são criticadas se não conseguem”. Se negociarem como ‘duronas’ serão penalizadas por violar o estereótipo de gênero. Se negociarem como ‘boazinhas’, apenas reforçarão o estereótipo e serão exploradas por isso.

As evidências também sugerem que as próprias atitudes das mulheres as prejudicam nas negociações. As mulheres executivas demonstram menos confiança em sua previsão da negociação e ficam menos satisfeitas com seu desempenho depois de completar o processo, mesmo que seu desempenho e os resultados obtidos sejam parecidos com os dos homens.⁷³ As mulheres são também menos propensas que os homens a verem uma situação ambígua como uma oportunidade para negociação. Isso sugere que elas talvez se penalizem desnecessariamente, deixando de se envolver em negociações, quando isso seria de seu maior interesse.

Negociações com uma terceira parte

Até agora, discutimos a barganha em matéria 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 que a terceira parte pode assumir na negociação: mediador, árbitro, conciliador e consultor.⁷⁴

Um **mediador** é uma terceira parte neutra, que facilita uma solução negociada utilizando a razão e a persuasão, sugerindo alternativas, e assim por diante. Os mediadores são muito utilizados em negociações trabalhistas e em disputas jurídicas cíveis.

Sua eficácia é bastante expressiva. O índice de acordos é de aproximadamente 60 por cento, com 75 por cento em média de satisfação dos negociadores. Mas a situação é a chave para definir se a mediação terá sucesso. As partes envolvidas precisam estar motivadas para

Mediador
Terceira parte neutra que facilita uma solução negociada por meio da utilização da razão, da persuasão e da sugestão de alternativas.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

Negociar com a diferença

Homens de diferentes culturas têm percepções distintas sobre o mundo. Ao interpretar a realidade com olhos distintos, criam-se visões e julgamentos totalmente diversos sobre a mesma coisa, seja ela um simples cumprimento, seja uma importante negociação.

Se deixarmos os livros de administração e recorrermos ao elemento mais básico de procura — o dicionário —, a palavra é tida como sinônimo de 'comprar e vender', 'contratar', 'ajustar', 'comerciar'. Parece importante ressaltar a ideia de que a negociação é muito mais do que isso. Por ser um ato humano, envolve não só suas consequências, o resultado de todo o processo, mas também as pressões não verbais, os olhares intimidantes, os toques espontâneos. O fim não é conseguido sem os meios.

Com o objetivo de entender como diferentes culturas se comportam à mesa de negociação, um estudo exploratório analisou o comportamento de negociadores de três países: Estados Unidos, Japão e Brasil. Foram estudadas várias dimensões comportamentais de uma negociação, entre elas: a interação verbal (o número de interrupções), a não verbal (momentos de silêncio e olhares) e a corporal (toques não proposítivos).

Os resultados desse estudo sugerem que os brasileiros, por hora, interrompem cerca de 30 vezes suas contrapartes na negociação, comparativamente com as 10 dos norte-americanos e 12 dos japoneses. Além disso, na mesma meia hora, os brasileiros passam dez minutos encarando e olhando olhos nos olhos da outra parte, ao

passo que os japoneses apenas despendem um minuto e os norte-americanos, três, aproximadamente. No que diz respeito ao toque, sem incluir os cumprimentos no início e fim do encontro, os brasileiros tocaram por cinco vezes suas contrapartes, sendo que os japoneses e os norte-americanos nunca o fizeram. Por último, as pausas — de dez segundos — na conversação apenas se verificaram nos casos dos negociadores japoneses e norte-americanos: em meia hora, os primeiros fizeram-no perto de seis vezes, ao passo que os segundos mantiveram cerca de quatro pausas.

Esses dados não têm de ser necessariamente bons ou maus para nenhuma das culturas — são o que são. Mas, dando atenção a nossos traços, podemos fazer uma autoanálise de nossos hábitos durante uma negociação e levar em conta os possíveis preconceitos e percepções que os estrangeiros terão ao estar em uma sala discutindo e negociando com brasileiros.

No país do samba, do sol e da alegria, pode ser difícil para os estrangeiros acreditar que há pessoas sérias e dispostas a trabalhar. É apenas um estereótipo porque, apesar da informalidade e do gosto pela folia, nosso país tem pessoas capazes, comprometidas, com perseverança para aceitar e cumprir prazos, tal como têm os Estados Unidos, a França, a China e o Japão. Uma vez aceitas as diferenças culturais, todos nós, independentemente do país de origem, devemos trabalhar para estar no mesmo ponto de partida, não tentando driblar as diferenças pessoais, mas as aceitando e compreendendo.

Fontes: John L. Graham, "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study", *Journal of International Business Studies*, v. 16, p. 81-96, 2005; e Maria Gomes Fernandes, "Negociação Brasil e China: seus principais aspectos culturais". Dissertação (Mestrado), 2008. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3982>>.

a barganha e para a busca de uma solução para o 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 com relação ao mediador são importantes: para ser eficaz, ele precisa ser visto como uma pessoa neutra, e não coercitiva.

Um **árbitro** é uma terceira parte com autoridade para ditar os termos de um acordo. A arbitragem pode ser voluntária (requerida pelas partes) ou compulsória (imposta por lei ou contrato). O principal benefício da arbitragem com 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. Dessa forma, o conflito poderá ressurgir mais adiante.

Um **conciliador** é uma terceira parte confiável que estabelece uma comunicação informal entre os oponentes. Esse personagem ficou famoso na interpretação de Robert Duval no primeiro filme da saga *O Poderoso Chefão*. Como filho adotivo de Don Corleone e advogado por formação, o personagem de Duval agia como intermediário entre a família

Árbitro

Terceira parte com autoridade para ditar os termos de um acordo.

Conciliador

Terceira parte confiável que estabelece comunicação informal entre o negociador e a outra parte.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

As negociações no mundo do futebol

Como todos sabem, o mundo do futebol envolve cifras milionárias. Clubes assinam contratos inacreditáveis com patrocinadores, recebendo muitos milhões de reais todos os anos. As emissoras de televisão pagam valores exorbitantes pelos direitos de transmissão das partidas. Prêmios por títulos e receitas de bilheteria também representam outros valores milionários recebidos pelos clubes de sucesso. Entretanto, como fazer para que uma equipe atraia a atenção de patrocinadores e emissoras e receba o apoio dos torcedores? O único meio é contratar grandes astros que consigam desempenhar bem seu papel dentro de campo, incentivando os torcedores a ir aos estádios e comprar as camisas oficiais. Para contar com esses atletas, porém, é fundamental pagar salários também muito elevados. Em função de o futebol ter se tornado um grande negócio hoje no mundo, muitos empreendedores viram essa oportunidade e se tornaram os empresários do esporte.

Conhecidos oficialmente como agentes FIFA, esses homens de negócio são representantes dos jogadores, responsáveis por negociar os interesses dos atletas (e os próprios também!). Além de realizar as negociações com clubes e patrocinadores que desejam usufruir da imagem e do poder de influência dos astros, os agentes FIFA também costumam comprar uma parte dos direitos dos jogadores, tornando-se algo como os acionistas de uma empresa. Em função disso, eles passam a ser remunerados, não apenas com uma taxa de administração, mas também com a possível venda do jogador para outros clubes, principalmente europeus.

Dessa maneira, os empresários tornam-se verdadeiros negociadores profissionais, que passam grande parte do tempo tentando vender 'seus atletas' — aqueles representados por eles — para equipes de fora do país. Com isso, os agentes FIFA mantêm contatos com variados clubes, buscando aumentar a visibilidade de seus atletas, conseguir melhores salários e, principalmente, garantir a transferência desses jogadores para outros clubes.

Nesse cenário de transferências multimilionárias, uma expressão tornou-se muito comum: a multa rescis-

sória, um valor que, se pago ao clube, garante a contratação do atleta, independentemente da vontade da equipe. No Brasil, para transferências entre clubes brasileiros, o teto máximo dessa cláusula penal é de 100 vezes a remuneração anual do jogador, sendo obrigatoriamente reduzida a cada ano.

Diante dessas negociações que envolvem cifras milionárias, vejamos as maiores transferências do futebol mundial até abril de 2010:

Cristiano Ronaldo (do Manchester United para o Real Madrid, em 2009) — € 96 milhões (R\$ 261,6 milhões)

Zinedine Zidane (da Juventus para o Real Madrid, em 2001) — € 76 milhões (R\$ 207,1 milhões)

Kaká (do Milan para o Real Madrid, em 2009) — € 67,2 milhões (R\$ 183,1 milhões)

Luis Figo (do Barcelona para o Real Madrid, em 2000) — € 60 milhões (R\$ 163,5 milhões)

Hernán Crespo (do Parma para a Lazio, em 2000) — € 51,2 milhões (R\$ 139,5 milhões)

Gianluigi Buffon (do Parma para a Juventus, em 2002) — € 46,8 milhões (R\$ 127,5 milhões)

Rio Ferdinand (do Leeds para o Manchester United, em 2002) — € 46 milhões (R\$ 125,4 milhões)

Cristian Vieri (da Lazio para a Inter de Milão, em 1999) — € 45,3 milhões (R\$ 123,4 milhões)

Andriy Shevchenko (do Milan para o Chelsea, em 2006) — € 45 milhões (R\$ 122,6 milhões)

Gaizka Mendieta (do Valencia para a Lazio, em 2001) — € 44,9 milhões (R\$ 122,4 milhões)

Ronaldo 'Fenômeno' (da Inter de Milão para o Real Madrid, em 2002) — € 43,9 milhões (R\$ 119,6 milhões)

Robinho (do Real Madrid para o Manchester City, em 2009) — € 43 milhões (R\$ 117,1 milhões)

Pense agora na seguinte questão: qual seria um preço justo para contratar craques do passado, como Pelé, Maradona e Zico?

Fontes: Baseado em "As 25 maiores vendas de jogador da história do futebol", *Portal Terra Esportes*. Disponível em: <www.terra.com.br/esportes/25-maiores-vendas-jogador-historia-futebol/index.htm>. Acesso em: 5 maio 2010; e Lei 9.615/1998 — "Lei Pelé".

Consultor

Terceira parte imparcial que busca facilitar a resolução criativa de um problema por meio da comunicação e da análise, apoiado por seu conhecimento sobre administração de conflitos.

Corleone e outros mafiosos. A comparação entre conciliação e 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, interpretar as mensagens e persuadir os oponentes a chegar a um acordo.

Um **consultor** é uma terceira parte habilitada 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 uma com a outra. Essa abordagem tem um enfoque de longo prazo: construir percepções e atitudes novas e positivas entre as partes conflitantes.

Implicações globais

Conflito e cultura

As pesquisas sugerem que as diferenças entre os países no que diz respeito às estratégias de resolução de conflitos podem se basear em tendências e motivos coletivistas ou individualistas.⁷⁵ A visão das culturas coletivistas é que as pessoas são profundamente incrustadas nas situações sociais, ao passo que as culturas individualistas veem as pessoas como autônomas e independentes. Como resultado, os coletivistas são mais propensos a tentar preservar os relacionamentos e promover o bem do grupo como um todo do que os individualistas. Para preservar as relações pacíficas, os coletivistas evitam a expressão direta de conflitos, preferindo usar métodos mais indiretos para resolver as diferenças de opinião. Eles também podem se interessar mais por demonstrações de interesse e recorrer a terceiros para resolver as disputas, ao passo que os individualistas são mais propensos a confrontar as diferenças de opinião direta e abertamente.

Algumas pesquisas apoiam essa teoria. Se comparados aos negociadores japoneses, mais coletivistas, os norte-americanos, mais individualistas, tendem a enxergar as ofertas de suas contrapartes como desonestas e rejeitá-las. Outro estudo revelou que, enquanto os gerentes norte-americanos são mais propensos a usar táticas competitivas abertamente nos conflitos, o compromisso e a fuga são as táticas preferidas dos chineses.⁷⁶

Diferenças culturais na negociação

Comparativamente à pesquisa sobre conflito, há mais pesquisas sobre como os estilos de negociação variam entre as culturas dos países.⁷⁷ Um estudo comparativo entre os negociadores norte-americanos e japoneses descobriu que os últimos tendiam a se comunicar indiretamente e a adaptar seu comportamento à situação. Além disso, enquanto entre os norte-americanos as ofertas iniciais levavam ao efeito de ancoragem que discutimos ao falar sobre negociação distributiva, para os japoneses elas levavam a uma maior troca de informações e melhores resultados integrativos.⁷⁸ Em outro estudo, os gerentes de Hong Kong, um país com grande distância de poder, foram mais cooperativos em negociações de um recurso compartilhado do que os alemães e os norte-americanos, cuja distância de poder é menor.⁷⁹

Outro estudo comparou norte-americanos, árabes e russos.⁸⁰ 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, em geral, eram recíprocos às concessões do oponente; além disso, 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 sua abordagem sobre prazos finais era um tanto irresponsável. Os russos, por sua vez, baseavam seus argumentos em ideais assumidos; 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.

Outro estudo foi dedicado às táticas verbais e não verbais utilizadas por norte-americanos, japoneses e brasileiros durante sessões de negociação com duração de meia hora.⁸¹ Algumas diferenças são particularmente interessantes. Os brasileiros usaram a palavra 'não' 83 vezes, em média, contra cinco entre os japoneses e nove entre os norte-americanos. Por sua vez, o japonês impuseram mais de cinco períodos de silêncio com duração superior a dez segundos no espaço da meia hora de negociação, ao passo que os norte-americanos ficaram em silêncio apenas três vezes no mesmo período, e os brasileiros nunca se calaram por mais de dez segundos.

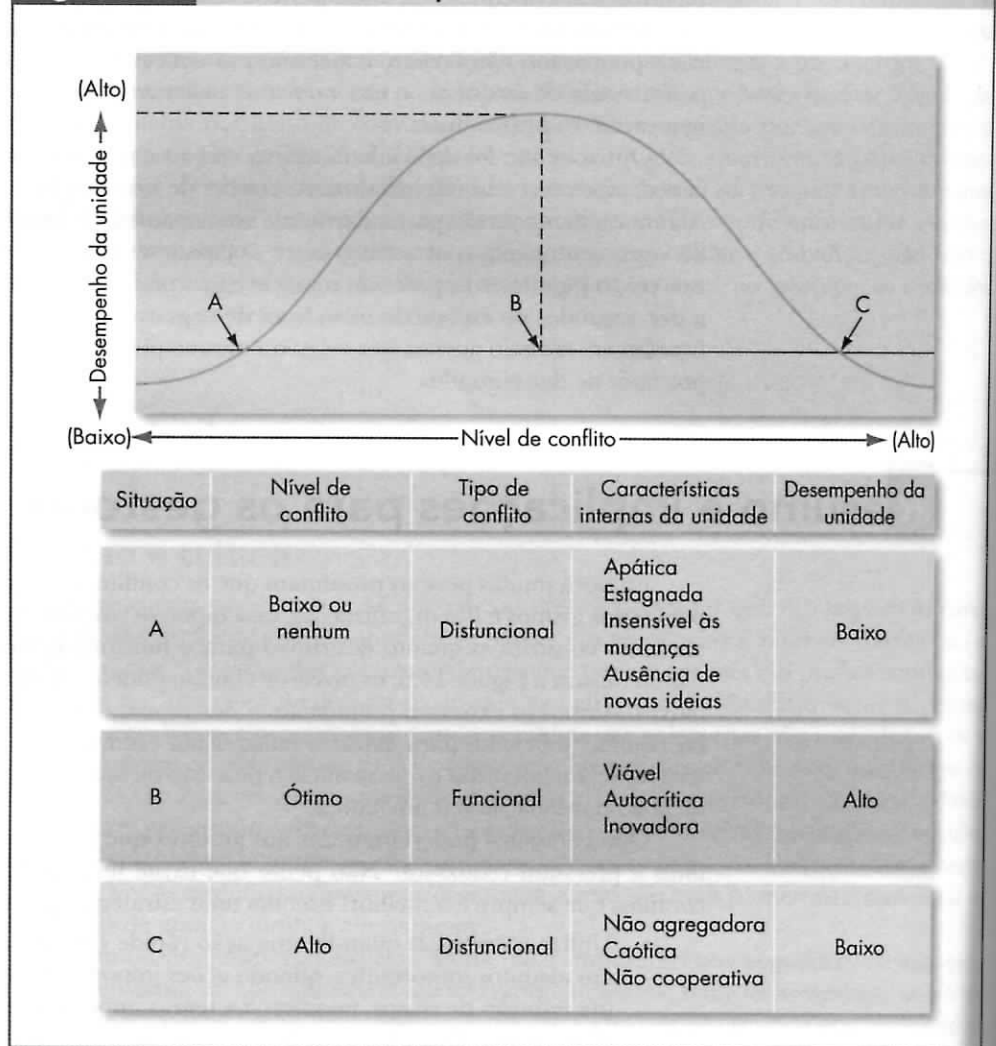
Resumo e implicações para os gestores

Embora muitas pessoas presumam que os conflitos estão relacionados ao mau desempenho dos grupos e das organizações, essa hipótese costuma ser incorreta. O conflito pode ser tanto construtivo quanto destrutivo para o funcionamento de um grupo ou unidade. Como mostra a Figura 14.6, 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 que se inicie o processo de mudanças, sem ser destrutivo ou prejudicar a coordenação das atividades.

Que conselhos poderíamos dar aos gestores que enfrentam níveis excessivos de conflitos e precisam reduzi-los? Não pense que existe uma única estratégia de resolução de conflitos que sempre é a melhor! Escolha uma estratégia apropriada para cada situação:⁸²

- 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 lidar com sentimentos que estão interferindo em um relacionamento.
- Utilize o *não enfrentamento* quando o assunto for trivial ou sintoma de outras questões, ou quando houver outros tópicos mais urgentes; quando perceber que não há maneira de satisfazer seus interesses; quando uma potencial ruptura 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; ou quando outras pessoas puderem solucionar o conflito de maneira mais eficaz;
- 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.

Figura 14.6 Conflito e desempenho da unidade



- Utilize o *compromisso* quando as metas, apesar de importantes, não justificam interferir em alternativas mais afirmativas; quando os oponentes com igual poder estão comprometidos com metas mutuamente exclusivas, para obter acordos temporários com relação a assuntos complexos, para chegar a soluções rápidas sob pressão de prazos, ou como último recurso quando a colaboração ou a competição não estiverem funcionando.

A negociação é uma atividade contínua nos grupos e nas organizações. A negociação distributiva pode solucionar as disputas, mas geralmente tem um efeito negativo sobre o relacionamento e a satisfação dos negociadores por ser voltada para o curto prazo e por ser confrontadora. A negociação integrativa, por sua vez, tende a produzir resultados que satisfazem todos os envolvidos, além de construir relações de longa duração. Uma vez empenhado na negociação, certifique-se de estabelecer metas objetivas e tente encontrar maneiras criativas de alcançar os objetivos de ambas as partes, especialmente se você valoriza o relacionamento de longo prazo. Isso não significa sacrificar os próprios interesses; pelo contrário, significa tentar encontrar soluções criativas que ofereçam a ambas as partes o que realmente querem.

Ponto



Contraponto

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 arraigadas. Se não há conflitos, isso significa que os problemas reais não estão sendo abordados.

O conflito facilita a coesão do grupo. Ao mesmo tempo que o conflito aumenta a hostilidade entre diferentes 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. Tal coesão intragrupal é um recurso importante de que os grupos se utilizam em tempos bons e, em especial, em tempos maus.

O conflito melhora a eficácia do grupo e da organização. Os grupos e organizações isentos de conflitos tendem a sofrer de apatia, estagnação, pensamento grupal e outros males debilitantes. Na verdade, muitas organizações fracassam em virtude da falta de conflitos, e não por excesso deles. A estagnação é a maior ameaça às empresas, mas, uma vez que ocorre lentamente, seus efeitos prejudiciais costumam passar despercebidos até que seja tarde demais. O conflito pode quebrar a complacência — embora muitos de nós não gostemos dele, ele é muitas vezes a maior esperança para a salvação da organização.

Os conflitos de modo geral são disfuncionais, e uma das principais responsabilidades da administração é manter sua intensidade a mais baixa possível. Alguns pontos corroboram essa posição.

As consequências 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, a negligência, as queixas trabalhistas e as greves. Um estudo avaliou que o conflito no trabalho custa às empresas aproximadamente 450 dias de trabalho de um gestor por ano.⁸³

Os executivos eficazes constroem equipes. Um bom executivo constrói uma equipe coordenada. O conflito trabalha contra esse objetivo. Quando um grupo funciona direito, o todo se torna maior do que a soma de suas partes. A administração cria equipes de trabalho por meio da minimização dos conflitos internos e da facilitação da coordenação interna.

O conflito é evitável. Pode ser verdade que o conflito é inevitável quando uma organização está em uma espiral descendente, mas a meta de uma boa liderança e de uma administração eficaz é evitar a espiral no início. Você não vê Alessandro Carlucci, presidente da Natura, entrando em vários conflitos com seus diretores. É possível que eles sejam complacentes, mas achamos mais provável isso ocorrer porque a Natura é uma empresa bem administrada, fazendo o que deveria fazer e, por esse motivo, evitando conflitos.

Questões para revisão

1. O que é conflito?
2. Quais são as diferenças entre as visões de conflito tradicional, interacionista e de administração de conflitos?
3. Quais são os estágios do processo de conflito?
4. O que é negociação?
5. Quais são as diferenças entre negociação distributiva e integrativa?
6. Quais são as cinco etapas no processo de negociação?
7. Como as diferenças individuais de personalidade e gênero influenciam as negociações?
8. Quais são os papéis e funções das negociações com uma terceira parte?
9. Como a cultura influencia as negociações?

Exercício em 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 Carlos, 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 (por favor, não leia as informações de sua contraparte)!

A situação: Alex e Carlos trabalham na empresa O Boticário, em Curitiba. Alex supervisiona um laboratório de pesquisa; Carlos é o gerente de pesquisa e desenvolvimento. Alex e Carlos foram colegas de universidade e trabalham na empresa há mais de seis anos. Carlos é chefe de Alex há dois anos. Um dos subordinados de Alex o tem impressionado bastante. Trata-se de Emília Andrade. Ela foi contratada há 11 meses. Tem 24 anos e é formada em farmácia. Seu salário inicial é de 2,5 mil reais por mês. Alex disse a ela que, de acordo com a política da empresa, ela passaria por uma avaliação inicial de desempenho depois de seis meses e 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 Emília nos primeiros seis meses foi muito positiva. Ele comentou o tempo de dedicação de Emília, 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 Emília 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 6 mil reais por mês, além da possibilidade de uma remuneração variável que pode ficar entre 7 mil reais e 12 mil reais anuais. Os demais salários do departamento variam entre 2,2 mil reais e 5,2 mil reais por mês.

O menor salário é o de um recém-contratado formado em química. Os dois funcionários que ficam na frente de Emília na classificação por desempenho ganham 3,3 mil reais e 3,8 mil reais por mês. Eles têm 27 anos e estão na empresa há três e quatro anos, respectivamente. A média salarial do departamento de Alex é de 3 mil reais.

Papel de Alex: você quer dar a Emília um grande aumento de salário. Apesar de ser tão jovem, ela provou ser uma excelente aquisição para o departamento. Você não quer perdê-la e, além disso, ela sabe quanto as outras pessoas do departamento ganham e sente que está sendo mal remunerada. A empresa costuma dar um aumento de cinco por cento ao final de um ano, sendo relativamente comum esse reajuste chegar a dez por cento, com casos de aprovação de aumentos de 20 e 30 por cento. Você gostaria de dar a Emília o maior aumento que Carlos puder aprovar.

Papel de Carlos: todos os supervisores subordinados a você tentam arrancar o máximo de dinheiro para 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 cinco por cento e oito 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 justiça e com a remuneração justa pelo 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 Carlos para discutir a avaliação de desempenho de Emília 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 os resultados.

Dilema ético

É antiético mentir e enganar durante uma negociação?

No Capítulo 11, falamos da mentira dentro do contexto da comunicação. Voltamos agora ao tema, sob o ponto de vista específico da negociação. Para muitas pessoas, não existe mentira quando se trata de negociar alguma coisa.

Costuma-se dizer que a negociação é ambígua no que se refere à ética: para ter sucesso, é preciso enganar o outro. Será isso verdade? Aparentemente, muita gente acha que sim. Um estudo revelou que 28 por cento dos negociadores mentiram sobre assunto de interesse comum durante a negociação. Outro estudo mostrou que cem por cento dos negociadores esconderam a verdade ou mentiram abertamente sobre algum tópico em uma negociação porque nada lhes foi perguntado de maneira específica sobre o assunto. Por que você acha que esses números são tão altos? A pesquisa sobre negociação oferece inúmeros exemplos de mentiras que dão ao negociador uma vantagem estratégica.¹¹

Além disso, a autenticidade e a abertura mostram-se cruciais para se alcançar uma solução ganha-ganha. Afinal de contas, qualquer possibilidade de alcançar o acordo de uma negociação integrativa depende de ambos os lados revelarem abertamente seus interesses. As evidências indicam que as fraudes nas negociações podem produzir vantagens no curto prazo (ainda que com custos de longo prazo). Isso, é claro, não significa que o que é eficiente seja moralmente certo.

Todos provavelmente concordam que é errado mentir de maneira descarada durante uma negociação. O dilema

universal está nas pequenas mentiras: as evasivas e omissões que, com frequência, são necessárias para 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” quando, na verdade, se sabe? Dizer: “esta é minha última oferta, é pegar ou largar”, quando se accitaria continuar a discutir, é uma mentira? Quando se finge alguma concessão, já pré-calculada, é mentira? Todas essas práticas costumam ser vistas não como mentiras, mas como uma demonstração dos talentos do negociador, considerado forte, inteligente e astuto.

Ou considere a questão da conspiração, como quando dois proponentes concordam em não fazer uma proposta um ao outro em um esforço (oculto) de manter as ofertas baixas. Em alguns casos tais conspirações são ilegais, mas, mesmo quando não é ilegal, é ético?

Questões

1. Quando a simulação, a atitude evasiva ou conspiração estão fora dos limites éticos?
2. Essas táticas podem ser consideradas legais e, ainda assim, antiéticas?
3. É ingênuo ser completamente honesto e abrir sua alma durante as negociações?
4. As regras das negociações são únicas? Qualquer tática que melhore sua chance de vencer é aceitável?

Fontes: Baseado em R. Cohen, “Bad Bidness”, *New York Times Magazine*, 2 set. 2006, p. 22; e M. Olekalns e P. L. Smith, “Loose with the Truth: Predicting in Negotiation”, *Journal of Business Ethics*, v. 76, n. 2, 2007, p. 225-238.

Estudo de caso 1

O maior negociador da história do Brasil

Nascido em 1845, filho de um visconde do Brasil Império, é provável que José Maria da Silva Paranhos Junior não tivesse nem ideia da importância que teria para nosso país quando graduou-se em direito, em 1866. No entanto, o jovem viria a se tornar um exímio diplomata e, talvez, o maior negociador da história de nosso país.

A carreira diplomática de Paranhos teve início em 1869, quando foi nomeado secretário da Missão Especial brasileira ao Rio da Prata e Paraguai, chefiada por seu pai, em pleno período da Guerra do Paraguai. Já nos dois anos seguintes, o jovem participou das negociações e acordos entre a Tríplice Aliança, composta de Brasil, Uruguai e Argentina, vencedores da guerra, e o Paraguai. Pelo bom desempenho, Paranhos foi nomeado cônsul brasileiro em Liverpool, na Inglaterra, em 1876. Posteriormente, entre 1891 e 1893, atuou como

superintendente da emigração para o Brasil na Europa, negociando com diversos governos daquele continente a vinda de emigrantes para trabalhar nas lavouras de café e colonizar regiões brasileiras.

Em 1893, já conceituado pelos bons resultados obtidos na Europa, Paranhos foi indicado como representante brasileiro nas negociações para resolver a Questão das Missões. Englobando territórios atualmente localizados no oeste dos estados do Paraná e Santa Catarina, essa região sempre gerou muitos problemas diplomáticos entre o Brasil e a Argentina. Defendendo os interesses nacionais, o diplomata ouviu a posição argentina e formulou a defesa brasileira. Expondo os fatos ao presidente norte-americano Grover Cleveland, que estava incumbido de dar o parecer final sobre a questão, Paranhos conseguiu convencê-lo do direito brasileiro sobre as Missões, garantindo a anexação desse território em 1895.

Com essa negociação vitoriosa, Paranhos foi nomeado para resolver outro embate, agora no norte do país. A atual região do Amapá era pretendida pelo Brasil e pela França, que desejava anexá-la à sua Guiana. Mais uma vez, o diplomata brasileiro fez uma defesa perfeita, convencendo o presidente suíço, que participava da negociação, a dar ganho de causa a nosso país em 1900. Diante desses importantes resultados, Paranhos foi nomeado ministro das Relações Exteriores pelo presidente Rodrigues Alves, em 1902, tendo permanecido no cargo até 1912 (ou seja, durante quatro governos diferentes).

Foi exatamente nos dois primeiros anos como ministro que Paranhos enfrentou sua mais dura negociação, a Questão do Acre. Sendo oficialmente um território boliviano, o Acre já estava ocupado e colonizado por seringueiros brasileiros. Após muitas disputas com a Bolívia que não vinham trazendo bons resultados, o país vizinho começou a negociar com empresários norte-americanos a concessão de todo o território. Ciente dos riscos de um possível acordo entre a Bolívia e os Estados Unidos, Paranhos tomou as rédeas da negociação e 'chamou o governo boliviano à mesa'. De maneira bastante política, ele ofereceu territórios de Mato Grosso, propôs a construção da ferrovia Madeira-Mamoré para escoar a produção boliviana e mais dois milhões de libras (equivalentes, atualmente, a 630 milhões de reais) em troca de todo o Acre. Além disso, o acordo também previa o direito de os bolivianos utilizarem os rios brasileiros para alcançarem o mar, uma vez que o país vizinho, ao sair derrotado da guerra contra o Chile, havia perdido o contato com o Oceano Pacífico. Um último ponto do Tratado de Petrópolis,

assinado em 1903, foi a criação de alfândegas na fronteira entre os dois países. Pela assinatura do tratado, o governo brasileiro ainda presenteou o presidente boliviano com dois cavalos brancos, fato que ficou marcado na história.

Após solucionar a Questão do Acre, Paranhos ainda resolveu diversos embates entre o Brasil e seus vizinhos, como a Colômbia, a Argentina, o Equador e a Guiana Holandesa (atual Suriname). O diplomata ainda participou de uma negociação com o Uruguai, quando fez uma concessão ao país vizinho de dois canais hidroviários.

Por todos esses fatos que deram ao Brasil seus atuais contornos fronteiriços, José Maria da Silva Paranhos Junior é tido como um dos maiores homens da história de nosso país, tendo ficado conhecido pelo título que recebeu pouco antes do final do Império: Barão do Rio Branco.

Questões

1. A principal arma da diplomacia é a negociação. Qual seria o tipo de barganha típica da diplomacia? Por quê?
2. Durante as questões das Missões e do Amapá, a preparação da defesa e sua exposição aos jurados foram fundamentais para garantir o bom resultado obtido pelo Barão do Rio Branco. Quais fases do processo de negociação estão representadas nessas ações?
3. Qual foi a função exercida pelos presidentes norte-americano e suíço durante as negociações entre o Brasil e a Argentina e França, respectivamente? Justifique.

Fonte: Baseado em *Portal UOL Educação*. Disponível em: <www.educacao.uol.com.br/biografias/rio-branco.jhtm>. Acesso em: 5 maio 2010.

Estudo de caso 2

Roupa suja se lava em casa ou na empresa?

De todos os conflitos que ocorrem no mundo, talvez os mais típicos sejam aqueles entre membros de uma mesma família. Irmãos brigando com irmãos, pais brigando com filhos e maridos brigando com suas esposas são alguns dos fatos mais comuns de se encontrar em uma família típica. Imagine agora se todos esses parentes forem sócios em uma mesma empresa. Se os conflitos e rivalidades já existem no ambiente familiar, as chances de as brigas e conflitos intensificarem-se são muito maiores quando os membros de uma mesma família também passam a conviver no trabalho.

O que acontece é que a grande maioria das empresas é criada por membros de uma mesma família. No Brasil, as empresas familiares correspondem a aproximadamente 90 por cento do total dos negócios. E não são apenas pequenas organizações. Dentre os maiores grupos nacionais, mais de 50 por cento nasceram em uma mesma família. Nos Estados Unidos, as empresas familiares são responsáveis por 62 por

cento dos postos de trabalho e por 64 por cento do PIB norte-americano. Diante dessa relevância dos grupos familiares, esses conflitos entre parentes tornam-se ainda mais críticos, uma vez que 'uma briguinta na mesa de jantar' pode repercutir na vida de milhares de trabalhadores.

Uma das principais causas dos conflitos entre parentes nas empresas familiares são discordâncias fora do trabalho. Brigas, discussões e rixas entre membros da família podem levar as organizações ao caos. De acordo com uma pesquisa, cerca de 65 por cento da mortalidade das empresas familiares pode ser atribuída aos conflitos entre parentes. Opiniões divergentes sobre temas diversos, como oportunidades de negócio, contratações, demissões ou o novo namorado da sobrinha, podem conduzir os sócios a conflitos, dividindo a família e, conseqüentemente, a empresa.

Entre as causas das brigas, talvez a mais comum seja a sucessão: a escolha do futuro presidente. Um pai pode ter muitos filhos, que terão ainda mais netos, em um crescimento quase geométrico. Dessa maneira, na hora da escolha do

sucessor, o presidente terá muitos pretendentes ao cargo, o que aumenta as chances de conflito. Nem sempre, porém, os conflitos ocorrem entre os possíveis sucessores. Algumas vezes, estes se unem contra o presidente atual, muitas vezes o próprio pai.

Foi isso que aconteceu na fabricante de autopeças Cofap e na Lacta, produtora de chocolates. Nesta empresa, os filhos Carolina, Elisa e Adhemar Neto brigavam com o pai, Adhemar de Barros, pelo controle acionário da companhia. As brigas e discussões dificultaram a boa gestão da empresa, que ficou muito endividada antes de ser comprada pela Philip Morris.

Outra empresa na qual pai e filho tiveram dificuldades para se entender foi o grupo atacadista Martins, o maior do país nesse segmento. Nesse caso, o pai, Alair Martins, tentou facilitar o processo sucessório, escolhendo o primogênito, Juscelino, com antecedência e incentivando sua educação gerencial. O sucessor teve uma formação de alta qualidade, realizando cursos no exterior. O problema ocorreu no momento de assumir a empresa. Quando isso aconteceu, Juscelino buscou implementar uma série de ferramentas modernas de gestão, sofrendo com a resistência de funcionários mais antigos, muitos dos quais deixaram o Grupo Martins. Em virtude desse resultado, o pai e fundador da empresa, Alair, retornou ao posto de presidente da organização.

Fontes: Baseado em Tiago Lethbridge, "O desafio de trabalhar com o pai", *Revista Exame*, ed. 838, 10 mar. 2005; e Clayton Netz, "Sonho só no bombom", *Revista Exame*, ed. 610, 22 abr. 1996.

Esses e outros exemplos mostram os muitos problemas de gestão que podem acontecer em uma empresa familiar. Apesar de serem todos 'do mesmo sangue', os parentes podem ter ideias muito diferentes, fazendo que nasçam conflitos entre eles. Além disso, a questão da sucessão, como se viu, também pode gerar uma série de problemas e brigas. Segundo uma pesquisa, apesar de 80 por cento dos fundadores desejarem ser substituídos por seus filhos, apenas 20 por cento daqueles consideram que estes estão aptos para gerir o negócio familiar. Definitivamente, a velha máxima parece ter de ser aprimorada: "família, família; negócios à parte".

Questões

1. Qual é o tipo de conflito caracterizado pelas brigas nas empresas familiares? Por quê?
2. Qual foi o tipo de conflito existente no caso do Grupo Martins? Ele poderia ter sido positivo para a empresa?
3. Os conflitos costumam ser disfuncionais nas empresas familiares por serem normalmente relacionados a rixas entre parentes. Explique como essas questões familiares podem afetar o trabalho nas organizações.
4. Qual é a característica da cultura brasileira que faz que conflitos de tarefa e processo nas empresas familiares tornem-se conflitos de relacionamento fora delas?

Notas

1. Malu Gaspar, "Vale se preparou para o inverno, afirma Roger Agnelli", *Portal Exame*. Disponível em: <www.exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/vale-se-preparou-inverno-afirma-roger-agnelli-396709>. Acesso em: 4 maio 2010; e Denise Luna, "Vale indica dura negociação de preço do minério de ferro em 2009", *International Business Times*, 31 out. 2010. Disponível em: <www.br.ibtimes.com/articles/3155/20081031/vale-dura-negociacao-preco-minerio-ferro.htm>. Acesso em: 1 nov. 2010.
2. Veja, por exemplo, L. Pondy, "Reflections on Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, 13, n. 3, 1992, p. 257-261; e D. Tjosvold, "Defining Conflict and Making Choices About Its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life", *International Journal of Conflict Management*, 17, n. 2, 2006, p. 87-95.
3. L. L. Putnam e M. S. Poole, "Conflict and Negotiation", in F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts e L. W. Porter (Orgs.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA: Sage, 1987, p. 549-599.
4. K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", in M. D. Dunnette e L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2. ed., v. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 651-717.
5. Para uma revisão compreensiva da abordagem interacionista, veja C. De Dreu e E. Van de Vliert (Orgs.), *Using Conflict in Organizations*. Londres: Sage, 1997.
6. "Conflitos podem gerar resultados positivos — Pesquisa revela que os conflitos nas empresas podem trazer melhor compreensão e novas soluções", *Portal Exame RH*. Disponível em: <www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_392680.shtml>. Acesso em: 1 nov. 2010.
7. Veja K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, jun. 1995, p. 256-282; K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, set. 1997, p. 530-557; K. A. Jehn e E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abr. 2001, p. 238-251; e C. K. W. De Dreu e L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, ago. 2003, p. 741-749.
8. J. Yang e K. W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing", *Journal of Organizational Behavior*, 25, n. 5, ago. 2004, p. 589-605; e N. Gamero, V. González-Romá e J. M. Peiró, "The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, n. 1, 2008, p. 47-69.
9. "Survey Shows Managers Have Their Hands Full Resolving Staff Personality Conflicts", *IPMA-HR Bulletin*, 3 nov. 2006.

10. "Conflitos podem gerar resultados positivos — Pesquisa revela que os conflitos nas empresas podem trazer melhor compreensão e novas soluções", *Portal Exame RH*. Disponível em: <www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_392680.shtml>. Acesso em: 1 nov. 2010.
11. C. K. W. De Dreu e L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction".
12. C. K.W. De Dreu e M. A. West, "Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making", *Journal of Applied Psychology*, 86, n. 6, 2001, p. 1191-1201.
13. Renata Avediani, "Como evitar a politicagem no trabalho", *Revista Você S/A*, ed. 137, 11 nov. 2009.
14. C. K. W. De Dreu, "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought", *Journal of Organizational Behavior*, 29, n. 1, 2008, p. 5-18.
15. R. S. Peterson e K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 92, n. 1-2, 2003, p. 102-112.
16. L. M. Penny e P. E. Spector, "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, 26, n. 7, 2005, p. 777-796.
17. K. A. Jehn, L. Greer, S. Levine e G. Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes", *Group Decision and Negotiation*, 17, n. 6, 2008, p. 465-495.
18. Renata Avediani, "Fala, gerente!", *Revista Você S/A*, ed. 131, 11 maio 2009.
19. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict".
20. T. M. Glomb e H. Liao, "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal*, 46, n. 4, 2003, p. 486-496; e V. Venkataramani e R. S. Dalal, "Who Helps and Who Harms? Relational Aspects of Interpersonal Helping and Harming in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 4, 2007, p. 952-966.
21. R. Friedman, C. Anderson, J. Brett, M. Olekalns, N. Goates e C. C. Lisco, "The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence from Electronically Mediated Disputes", *Journal of Applied Psychology*, abr. 2004, p. 369-376.
22. L. R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, set. 1967, p. 302.
23. Veja, por exemplo, R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, abr. 1990, p. 117-126; e R. L. Pinkley e G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal*, fev. 1994, p. 193-205.
24. A. M. Isen, A. A. Labroo e P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion*, mar. 2004, p. 43-63.
25. Ibid.
26. P.J. D. Carnevale e A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, fev. 1986, p. 1-13.
27. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
28. Ibid.
29. Veja R. A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, out. 1989, p. 281-296; R. J. Volkema e T. J. Bergmann, "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *Journal of Social Psychology*, fev. 1995, p. 5-15; e J. A. Rhoades, J. Arnold e C. Jay, "The Role of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, maio 2001, p. 329-345.
30. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
31. Renata Avediani, "A dose certa da assertividade", *Revista Você S/A*, ed. 124, 1 out. 2008.
32. Veja, por exemplo, K. A. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", *International Journal of Conflict Management*, jul. 1994, p. 223-238; R. L. Priem, D. A. Harrison e N. K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management*, 21, n. 4, 1995, p. 691-710; e K. A. Jehn e E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abr. 2001, p. 238-251.
33. B. A. Nijstad e S. C. Kaps, "Taking the Easy Way Out: Preference Diversity, Decision Strategies, and Decision Refusal in Groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, n. 5, 2008, p. 860-870.
34. Veja, por exemplo, J. Griffiths, "End of an Era as Lumbering GM Crashes", *Financial Times*, 1 jun. 2009, p. 24.
35. J. Hall e M. S. Williams, "A Comparison of Decision-Making Performances in Established and Ad-hoc Groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, fev. 1966, p. 217.
36. Nelson Blecher, "Ideias que viram dinheiro", *Revista Exame*, ed. 856, 16 nov. 2005.
37. R. L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, jan. 1959, p. 27-32; R. L. Hoffman e N. R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, mar. 1961, p. 401-407; e P. Pitcher e A. D. Smith, "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science*, jan./fev. 2001, p. 1-18.
38. M. E. Zellmer-Bruhn, M. M. Maloney, A. D. Bhappu e R. Salvador, "When and How Do Differences Matter? An Exploration of Perceived Similarity in Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, n. 1, 2008, p. 41-59.
39. Veja T. H. Cox, S. A. Lobel e P. L. McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task", *Academy of Management Journal*, dez. 1991, p. 827-847; e D. van Knippenberg, C. K. W. De Dreu e A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, dez. 2004, p. 1008-1022.
40. Veja, por exemplo, J. A. Wall, Jr. e R. R. Callister, "Conflict and Its Management", p. 523-526, para evidências que apoiam o argumento de que o conflito é praticamente disfuncional. Veja também P.J. Hinds e D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science*, nov./dez. 2003, p. 615-632.

41. K. A. Jehn, L. Greer, S. Levine e G. Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes".
42. Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu e Salvador, "When and How Do Differences Matter?"
43. K. B. Dahlin, L. R. Weingart e P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use", *Academy of Management Journal*, 48, n. 6, 2005, p. 1107-1123; e M. J. Pearsall, A. P. J. Ellis e J. M. Evans, "Unlocking the Effects of Gender Faultlines on Team Creativity: Is Activation the Key?", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 1, 2008, p. 225-234.
44. Esta seção é baseada em F. Sommerfeld, "Paying the Troops to Buck the System", *Business Month*, maio 1990, p. 77-79; W. Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber", *Fortune*, 18 jun. 1990, p. 129-130; E. Van de Vliert e C. De Dreu, "Optimizing Performance by Stimulating Conflict", *International Journal of Conflict Management*, jul. 1994, p. 211-222; E. Van de Vliert, "Enhancing Performance by Conflict-Stimulating Intervention", in C. De Dreu e E. Van de Vliert (Org.), *Using Conflict in Organizations*. Londres: Sage, 1997, p. 208-222; K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy e L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1997, p. 77-85; S. Wetlaufer, "Common Sense and Conflict", *Harvard Business Review*, jan./fev. 2000, p. 114-124; e G. A. Okhuysen e K. M. Eisenhardt, "Excel Through Group Process", in E. A. Locke (Org.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Malden, MA: Blackwell, 2004, p. 216-218.
45. Tiago Lethbridge, "O desafio de trabalhar com o pai", *Revista Exame*, ed. 838, 10 mar. 2005.
46. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix e W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 1, 2008, p. 170-188; A. G. Tekleab, N. R. Quigley e P. E. Tesluk, "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness", *Group and Organization Management*, 34, n. 2, 2009, p. 170-205; e E. Van de Vliert, M. C. Euwema e S. E. Huismans, "Managing Conflict with a Subordinate or a Superior: Effectiveness of Conglomerated Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 80, 1995, p. 271-281.
47. A. Somech, H. S. Desivilya e H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 30, n. 3, 2009, p. 359-378.
48. M. H. Bazerman, J. R. Curhan, D. A. Moore e K. L. Valley, "Negotiation", *Annual Review of Psychology*, 51, 2000, p. 279-314.
49. Veja, por exemplo, D. R. Ames, "Assertiveness Expectancies: How Hard People Push Depends on the Consequences They Predict", *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, n. 6, 2008, p. 1541-1557; e J. R. Curhan, H. A. Elfenbein e H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, n. 3, 2006, p. 493-512.
50. R. E. Walton e R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
51. J. C. Magee, A. D. Galinsky e D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, fev. 2007, p. 200-212.
52. H. R. Bowles, L. Babcock e L. Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiative Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 2007, p. 84-103.
53. D. A. Moore, "Myopic Prediction, Self-Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Revealing Final Deadlines in Negotiation", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, jul. 2004, p. 125-139.
54. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein e H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, n. 3, 2006, p. 493-512.
55. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
56. P. M. Morgan e R. S. Tindale, "Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, jan. 2002, p. 44-65.
57. C. E. Naquin, "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, maio 2003, p. 97-107.
58. C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart e S. Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories", *Journal of Personality & Social Psychology*, maio 2000, p. 889-905.
59. Esse modelo é baseado em R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation", *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 6, n. 2, 1981, p. 39-40.
60. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein e G. J. Kilduff, "Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 2, 2009, p. 524-534.
61. M. H. Bazerman e M. A. Neale, *Negotiating Rationally*. Nova York: The Free Press, 1992, p. 67-68.
62. R. P. Larrick e G. Wu, "Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, n. 2, 2007, p. 212-233.
63. E. T. Amanatullah, M. W. Morris e J. R. Curhan, "Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, n. 3, 2008, p. 723-738.
64. B. Barry e R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality & Social Psychology*, fev. 1998, p. 345-359.
65. L. J. Kray e M. P. Haselhuhn, "Implicit Negotiations Beliefs and Performance: Experimental and Longitudinal Evidence", *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, n. 1, 2007, p. 49-64.
66. Rosana Tanus, "Otimismo na crise", *Revista Você S/A*, ed. 134, 10 ago. 2009.
67. S. Kopelman, A. S. Rosette e L. Thompson, "The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative, and Neutral Emotions in Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 2006, p. 81-101; G. A. Gan Kleef e S. Côté, "Expressing Anger in Conflict: When It Helps and When It Hurts", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 6, 2007, p. 1157-1569; e J. M. Brett, M. Olekalns, R. Friedman, N. Goates, C. Anderson e C. C. Lisco, "Sticks and Stones: Language, Face, and Online Dispute Resolution", *Academy of Management Journal*, 50, n. 1, 2007, p. 85-99.

68. C. Watson e L. R. Hoffman, "Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes", *Leadership Quarterly*, primavera 1996, p. 63-85.
69. A. E. Walters, A. F. Stuhlmacher e L. L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, out. 1998, p. 1-29; e A. F. Stuhlmacher e A. E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, outono 1999, p. 653-677.
70. Stuhlmacher e Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome", p. 655.
71. Bowles, Babcock e Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiative Negotiations".
72. L. J. Kray, A. D. Galinsky e L. Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, mar. 2002, p. 386-409.
73. D. A. Small, M. Gelfand, L. Babcock e H. Gettman, "Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, n. 4, p. 600-613; e "Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Self-Efficacy, and Perceived Control", *Journal of Applied Psychology*, 78, n. 5, out. 1993, p. 723-735.
74. Wall e Blum, "Negotiations", p. 283-287.
75. H. R. Markus e S. Kitayama, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review*, 98, n. 2, 1991, p. 224-253; e H. Ren e B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review*, 34, n. 1, 2009, p. 105-126.
76. M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, A. Dominguez, F. Murakami, S. Yamaguchi e M. Toyama, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", *Journal of Applied Psychology*, out. 2002, p. 833-845; e Z. Ma, "Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test", *International Journal of Cross Cultural Management*, abr. 2007, p. 101-119.
77. Gelfand et al., "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", p. 833-845; e X. Lin e S. J. Miller, "Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture", *International Marketing Review*, 20, n. 3, 2003, p. 286-303.
78. W. L. Adair, T. Okumura e J. M. Brett, "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan", *Journal of Applied Psychology*, jun. 2001, p. 371-385; e W. L. Adair, L. Weingart e J. Brett, "The Timing and Function of Offers in U.S. and Japanese Negotiations", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 4, 2007, p. 1056-1068.
79. S. Kopelman, "The Effect of Culture and Power on Cooperation in Commons Dilemmas: Implications for Global Resource Management", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, n. 1, 2009, p. 153-163.
80. E. S. Glenn, D. Witmeyer e K. A. Stevenson, "Cultural Styles of Persuasion", *Journal of Intercultural Relations*, outono 1977, p. 52-66.
81. J. Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations", *Journal of International Business Studies*, primavera 1985, p. 81-96.
82. K. W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", *Academy of Management Review*, jul. 1977, p. 487.
83. Q. Reade, "Workplace Conflict Is Time-Consuming Problem for Business", *Personnel Today.com*, 30 set. 2004. Disponível em: <www.personneltoday.co.uk>.
84. K. O'Connor e P. Carnevale, "A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue", *Personality and Social Psychology Bulletin*, maio 1997, p. 504-515.