

13

GESTÃO EMPRESARIAL
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

POLÍTICA, NEGOCIAÇÃO E ÉTICA



13

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL POLÍTICA, NEGOCIAÇÃO E ÉTICA



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA, o aluno será capaz de explicar conceitualmente poder, política, conflito, negociação e ética e também poderá identificar nas organizações a ocorrência e diagnosticar o impacto desses conceitos nos processos gerenciais.



COMPETÊNCIAS

Saber definir poder e conflito. Também entender o comportamento político nas organizações. Conhecer o processo de negociação. E incorporar a ética em suas reflexões e ações.



HABILIDADES

Saber identificar os recursos escassos que propiciam poder. Saber aplicar ferramentas de diagnóstico de conflitos. Conhecer as etapas e as técnicas de negociação. E saber agir com ética nas ações políticas das organizações.

APRESENTAÇÃO

Nesta UA você estudará os conceitos de poder, política, conflito, negociação e ética. Também aprenderá a identificar nas organizações a ocorrência e a diagnosticar o impacto desses conceitos nos processos gerenciais. Estudará o comportamento político nas organizações e o processo de negociação. Você estudará a importância da ética em suas reflexões e ações. Aprenderá a identificar os recursos escassos que propiciam poder. Também aprenderá ferramentas de diagnóstico de conflitos. Estudará as etapas e as técnicas de negociação. E também estudará como agir com ética nas ações políticas das organizações.

PARA COMEÇAR

Poder... Ah! O poder! Quem o tem, não quer largar... E quem não tem, quer tê-lo! Por que será que o poder seduz tanto o ser humano? Não, não iremos descobrir isso... Mas estudaremos o que é o poder e como ele se dá no ambiente organizacional.

E não vamos parar por aí não. Esta UA promete...

O conflito é algo que existe em qualquer ambiente social. Até nas famílias, não é mesmo? Ou você nunca brigou com algum irmão, ou discutiu com algum colega na escola?

Nas empresas não seria diferente. O que não resolve é brigar. Em nenhum conflito a briga ou a tentativa de aniquilar ou exterminar o oponente traz boas consequências...

E aí entra a negociação, para resolver os conflitos e para dialogar sobre o poder.

E também a política, para agir sobre a organização a fim de direcionar os esforços em prol de interesses. Só resta saber se são interesses individuais, coletivos ou organizacionais.

Em todos os aspectos da vida humana, esses conceitos surgem. O importante é que, quando ocorrerem,

eles sejam conduzidos com ética, para que os envolvidos não se sintam prejudicados!

Nesta UA, vamos estudar o conceito do poder e do conflito, do comportamento político, do processo de negociação e da importância da ética nas organizações.

Vamos lá!

FUNDAMENTOS

Para começar, vamos estudar o conceito de poder.

1. PODER

Poder é a capacidade que alguém tem de fazer outra pessoa agir conforme sua vontade. O poder se dá por uma relação de dependência, ou seja, existe um indivíduo que segue o comando de outro e, por essa razão, só executa suas tarefas depois de conhecer as determinações de quem manda. Quanto maior for o poder de uma pessoa sobre a outra, maior também será a dependência da outra em relação à pessoa. O poder então só ocorre se uma pessoa controla algo muito importante ou algo que muito o outro quer. Daí surge a dependência.

Por exemplo: você quer muito ter o seu diploma de Tecnólogo, não é mesmo? Para tanto, seu comportamento tem sido influenciado pelos professores, de modo que você age conforme a vontade docente. Por isso você faz pesquisas, redige trabalhos, participa de fóruns, cumpre as tarefas previstas nas Unidades de Aprendizagem (UA) etc. Então, pode-se afirmar que o professor tem poder sobre você, porque você quer muito ser aprovada nas disciplinas para fazer jus a obtenção do diploma que tanto almeja.

Outro exemplo: todos nós consideramos a segurança como algo muito importante. Quem gosta de ser assaltado ou sofrer qualquer tipo de agressão? Por ser muito importante, dependemos das instituições que garantem essa segurança, tanto interna quanto externamente. Nesse caso, fica claro que obedecemos às ordens das autoridades militares, porque elas se empenham em oferecer algo muito importante para nós: um ambiente seguro. Conseqüentemente, nós dependemos das autoridades militares; por isso um policial, um soldado, um oficial militar tem poder para influenciar nossas ações.

É importante destacar que o poder e a liderança, esta última estudada na UA 14, possuem relação, mas não são as mesmas coisas. A liderança

emerge do consentimento do grupo. Os liderados consentem que alguém seja líder por uma relação moral e não de dependência. Os liderados empoderam o líder! Eles não dependem dele, mas se sujeitam ao seu comando ou por acreditar mutuamente em algo ou por ter algum interesse que pode ser alcançado pela liderança daquele indivíduo. Ou seja, na liderança, há um objetivo compartilhado. No poder, não ocorre nem o compartilhamento de objetivos e nem o consentimento. O professor e o aluno não são participantes do objetivo de obter uma graduação. Logo que você receber seu diploma, muito provavelmente não fará mais nenhuma ação sob a vontade de seus professores, não é mesmo? Ou ainda, se alguma pessoa deixar de ser militar, você provavelmente não acatará mais as ordens dela, correto? No caso do poder, então, só há a relação de dependência que causa a submissão de uma das partes.

O poder pode ser formal ou pessoal, e ambos podem ser subdivididos em categorias (figura 1, página 7).

O poder formal é aquele que emana da estrutura organizacional. Trata-se de uma posição ocupada nessa estrutura que lhe outorga algum grau de autoridade e de responsabilidade para decidir, para dirigir, para controlar, para comunicar, para coagir e para recompensar um agrupamento humano.

Por exemplo: o presidente da República foi eleito pela maioria da população para ser a autoridade máxima no país. O poder dele emana da posição que ele assume na estrutura do Estado Nacional. Ainda, sabemos que um Capitão da Marinha, durante a viagem em alto mar, é a autoridade máxima no navio, sendo devido a ele obediência até mesmo por autoridades civis, como um Ministro de Estado. E nas organizações, alguém que foi escolhido para ocupar o cargo de Diretor de Recursos Humanos recebeu poder para agir soberanamente nos assuntos relacionada à área dentro da empresa.

O poder formal subdivide-se em:

- a. **Poder Coercitivo:** A base desta categoria é o medo de ser punido, ou de perder algum benefício. O medo de ser preso, de ser demitido, de ser multado, de ser constrangido etc. faz com que um indivíduo seja submisso a outro. Ou ainda, se sujeitar a autoridade de outrem por temer a perda de algum benefício controlado por este outro.
- b. **Poder de Recompensa:** A base dessa categoria é a possibilidade de receber benefícios, ou de ter removida uma punição. A expectativa de ser recompensado com comissões, aumento salarial, bônus, prêmios etc., ou de ser reconhecido com alguma medalha ou honraria oficial, com uma promoção na carreira, com a escolha de

tarefas interessantes, de turnos convenientes ou de colegas de trabalho amigáveis etc., cria uma relação de dependência que promove a aceitação do poder de outro sobre suas ações. Também a possibilidade de ter uma punição abrandada ou retirada faz parte desta categoria.

- c. **Poder Legítimo:** A base desta categoria é a lei ou a norma. Nesta categoria as pessoas acatam as ordens das pessoas que ocupam determinado cargo ou posição na estrutura da organização, porque as pessoas concordam com a autoridade e a responsabilidade atribuída àquele cargo por força de uma lei ou de uma norma. É o caso do General em uma guerra, ou de um Prefeito nas questões relacionadas ao município, ou ainda de um Diretor Financeiro a respeito da definição orçamentária para o próximo período.
- d. **Poder de Informação:** A base desta categoria é o acesso e o controle sobre as informações. Ter informações privilegiadas sobre o processo judicial aumenta o poder do Departamento Jurídico da empresa; sobre uma negociação sindical aumenta o poder da Diretoria de Recursos Humanos; sobre o desenvolvimento de uma inovação, aumenta o poder da área de pesquisa e desenvolvimento; enfim, o poder de um indivíduo ou grupo aumenta quando ocorre uma situação de incerteza para a qual seja necessário um conjunto de informações específicas que está sob o controle desse indivíduo ou grupo.



CONCEITO

Poder é a capacidade que alguém tem de fazer outra pessoa agir conforme sua vontade. Ele emana da existência de uma relação de dependência entre elas. E o poder pode ser formal ou pessoal.

O poder pessoal é aquele que emana de características exclusivas ou únicas do próprio indivíduo. Esse poder não é formal e nem há necessidade desta formalização para sua ocorrência.

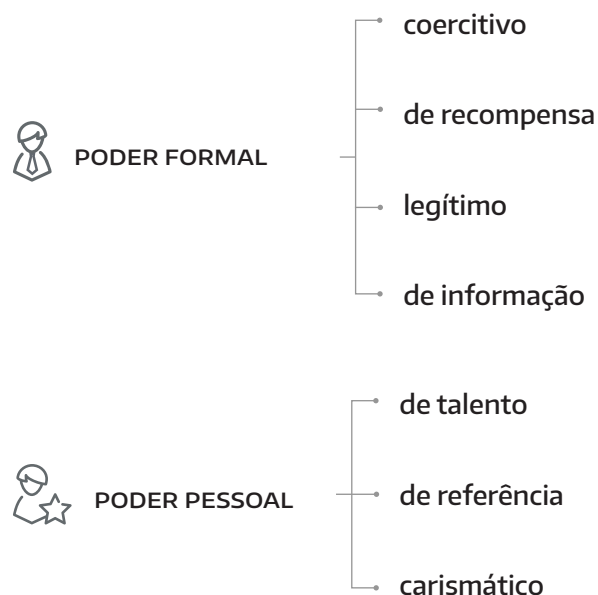
O poder pessoal subdivide-se em:

- a. **Poder de Talento:** A base desta categoria é a competência, o talento. O exemplo mais comum deste tipo de poder é o exercido por um médico renomado em um tratamento específico. Ou ainda, a influência que determinado profissional da computação exerce sobre a

empresa, pois ele domina com perícia uma determinada tecnologia da qual a empresa é dependente.

- b. Poder de Referência:** A base desta categoria é a admiração e a identificação que uma pessoa tem pela outra. Você admira tanto alguém que ele acaba exercendo poder sobre você, determinando suas ações. É o que acontece com as celebridades. Há pessoas que mudam aparência, comportamentos, preferências, enfim, que tentam reproduzir a forma de ser de uma celebridade. E este poder é utilizado nas propagandas quando determinada celebridade divulga um produto ou serviço para influenciar as decisões de compra de seus admiradores ou seguidores. Ainda é percebido esse tipo de poder nas organizações quando você se identifica com determinado profissional e o tem como modelo a ser seguido.
- c. Poder Carismático:** A base desta categoria é o carisma. Uma pessoa pode exercer poder sobre outra por meio da articulação atraente de ideias, visões, crenças e do comportamento não convencional e fascinante que esta pessoa apresenta no ambiente que vive. Essa pessoa encanta as outras, influenciando suas ações.

Figura 1. Subdivisões das categorias de poder (formal e pessoal).



A chave para o poder é a existência da relação de dependência. Quanto maior a dependência de X em relação a Y, maior o poder de Y sobre X. Essa dependência é inversamente proporcional às alternativas de suprimento de determinado recurso. Portanto, quanto mais escasso, insubstituível e importante for o recurso, maior será o grau de dependência.

O poder pode se manifestar sob as diversas formas, que chamaremos de tática. Quando você detém o poder, você pode usá-lo expondo sua

base por meio de táticas. As táticas são as formas como o detentor do poder aborda os indivíduos sobre os quais exerce influência. Ela pode ser suave, se enfatizar o poder pessoal, ou pode ser dura, se enfatizar o poder formal. As táticas duras envolvem maiores riscos e custos, podendo surtir efeitos opostos aos esperados. A abordagem pode ocorrer segundo o tipo de direção do canal de comunicação. Como visto na UA 13, há três tipos de direção para o fluxo de informação nas organizações: ascendente, descendente e horizontal.

As seguintes táticas são conhecidas nas organizações e estão listadas em ordem decrescente de eficácia:

1. **Persuasão racional:** A mais eficaz das táticas faz uso da argumentação lógica e da apresentação de evidências para exercer o poder. Esta tática também é considerada suave e funciona bem em qualquer direção do canal de comunicação, seja ascendente, descendente ou horizontal.
2. **Consulta:** Esta tática faz as pessoas se sentirem participantes do processo de decisão, envolvendo-os para aumentar o apoio e motivá-las na implementação do que for decidido. Esta tática também é considerada suave e funciona melhor nas comunicações descendente e horizontal.
3. **Apelo inspirativo:** Apela-se para valores, necessidades, esperanças e aspirações das pessoas para que se comprometam emocionalmente no processo e elas aceitem a influência de quem detém o poder. Esta tática também é considerada suave e funciona melhor na comunicação descendente.
4. **Legitimidade:** Baseia-se na lei ou na norma que determinou o nível de autoridade e responsabilidade de quem ocupa determinada posição na estrutura organizacional. Esta tática é considerada dura e funciona melhor nas comunicações descendente e horizontal.
5. **Troca:** Por meio da cessão de favores ou benefícios, garante-se o poder. Esta tática também é considerada dura e também funciona melhor nas comunicações descendente e horizontal.
6. **Insinuação:** Faz uso de bajulação, de elogios e de comportamento amigável para tornar o ambiente mais amistoso e favorável antes de exercer o poder sobre a pessoa. Esta tática também é considerada suave e também funciona melhor nas comunicações descendente e horizontal.
7. **Coalizão:** Persuadir o alvo por meio da ajuda de outras pessoas. É a famosa pressão de grupo. Esta tática é considerada dura e funciona melhor na comunicação horizontal.

8. **Apelo pessoal:** Pedir apoio por meio da lealdade ou da amizade. Esta tática é considerada suave e funciona melhor na comunicação horizontal.
9. **Pressão:** A menos eficaz das táticas faz uso de avisos, de ameaças e da insistência para influenciar o outro indivíduo. Ela é considerada dura e funciona melhor na comunicação descendente.

As táticas podem ser aplicadas isoladamente ou de forma combinada. O uso delas deve ser adequado à cultura organizacional e à cultura nacional.

Nas organizações, as pessoas que não tem poder, mas o almejam, podem se unir a outros que possuam o mesmo propósito para, através da tática da coalização, conquistar espaços e se aproximar do poder. É o que acontece, por exemplo, na negociação sindical: ações solitárias podem ser infrutíferas, mas uma greve geral pode persuadir os dirigentes da empresa a atender as reivindicações trabalhistas.



ATENÇÃO

Portanto, quanto mais escasso, insubstituível e importante for o recurso, maior será o grau de dependência e, consequentemente, maior o poder que o detentor deste recurso terá sobre os outros!

2. POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Política organizacional é o conjunto de ações que não pertencem às tarefas formais definidas para as atividades profissionais necessárias ao negócio, mas que são exercidas para influenciar ou tentar influenciar os processos decisórios e a distribuição de vantagens e desvantagens na organização.

A política organizacional pode ser legítima ou ilegítima.

A legítima compreende o conjunto de ações que não violam leis ou normas e são aceitas socialmente. Por exemplo, reclamar com o chefe, formar coalizões, ultrapassar a cadeia de comando, trocar favores para benefício mútuo etc.

A ilegítima compreende o conjunto de ações que viola normas ou leis e não são aceitas socialmente. Por exemplo, assediar moral ou sexualmente um subordinado ou um colega de trabalho, sabotagem, espionagem industrial, divulgação de boatos, vazamento de informações confidenciais para a imprensa, denúncias de colegas etc. Essas práticas são também atribuídas àqueles que “jogam sujo”, “puxam o tapete”, entre outras expressões que desqualificam este tipo de política. A prática da política

ilegítima não passa incólume: os indivíduos que as praticam são passíveis de sanções formais ou pessoais. As formais vão desde advertência verbal até demissão por justa causa, incluindo o risco de processo judicial nos casos extremos. As pessoais são representadas pelo isolamento que o grupo estabelece em relação ao indivíduo, a perda de cooperação dos colegas etc.

A política organizacional ocorre porque é natural a ocorrência de divergência sobre a alocação dos recursos nas empresas. Como os recursos também são limitados para as organizações, eles devem ser negociados internamente. Esse conflito faz aparecer diferentes interpretações para a alocação desses limitados recursos, fomentando o surgimento da política organizacional.

Ainda há fatores que estimulam ou desestimulam a prática da política organizacional. Essa prática, que chamaremos doravante de comportamento político, pode ser de baixa ou alta intensidade. Há fatores individuais, como traços de personalidade e interesses particulares, e organizacionais, como processos decisórios democráticos e possibilidade de realocação de recursos, que favorecem uma maior ou menor intensidade do comportamento político nos trabalhadores. Essa intensidade do comportamento político é diretamente proporcional à presença e a intensidade desses fatores, principalmente dos fatores organizacionais.



ATENÇÃO

Política organizacional é o conjunto de ações que não pertencem às atividades formais definidas para as atividades profissionais necessárias ao negócio, mas que são exercidas para influenciar ou tentar influenciar os processos decisórios e a distribuição de vantagens e desvantagens na organização.

A política organizacional pode provocar inúmeras reações nos trabalhadores. Principalmente nos que não querem participar e nos que não conseguem participar por qualquer razão. Para esses, que costumam compor a maioria dos empregados, quanto mais intensa for a política organizacional, mais negativas serão as reações destes trabalhadores. Pesquisas indicam que ocorre redução na satisfação no trabalho, aumento da ansiedade e do estresse, aumento da rotatividade e declínio do desempenho. Também estimulam comportamentos defensivos para não ter de assumir algumas ações, para se proteger das ou nas mudanças e para se esquivar das culpas.

3. CONFLITO

Conflito é a percepção de duas ou mais partes de que uma delas afeta negativamente a outra, ou outras, em algo que é considerado importante para pelo menos uma delas.

Há três visões distintas sobre o conflito (figura 2):

1. **Tradicional:** Nesta visão, o conflito é destrutivo e indesejável. Por esta razão deve ser eliminado;
2. **Relações Humanas:** Nesta visão, o conflito é natural e inevitável. Por isso, deve ser aceito e, na medida do possível, aproveitado para beneficiar o desempenho coletivo;
3. **Interacionista:** Nesta visão, o conflito é desejável e necessário para a eficácia coletiva. Nesta visão, o conflito contribui com a autocrítica, com a criatividade, com a inovação e com o dinamismo do trabalho em equipe.

Figura 2. Três visões distintas sobre o conflito.



Nós adotaremos a visão interacionista, não só por ser a mais recente, mas por tratar a questão do conflito com mais adequação. Nessa visão, o conflito pode ser classificado como funcional ou disfuncional. O conflito funcional é aquele construtivo, que apoia os objetivos coletivos e promove desafios que propiciam melhorias contínuas no processo de trabalho. O conflito disfuncional é aquele destrutivo, que atrapalha o desempenho da equipe.

Existem três tipos de conflito:

1. **Conflito de tarefa:** Há divergência quanto ao conteúdo e aos objetivos do trabalho;
2. **Conflito de relacionamento:** Há divergência quanto às relações interpessoais;
3. **Conflito de processo:** Há divergência quanto à forma de realizar o trabalho.

Os conflitos de relacionamento normalmente são disfuncionais. Grande intensidade de conflito de processo também tende a ser disfuncional. Os conflitos de tarefa são comumente funcionais.

O processo do conflito possui cinco estágios:

1. **Oposição potencial ou incompatibilidade:** É a presença de condição que favoreça o aparecimento do conflito. Pode ser oriundo de uma das três categorias a seguir:
 - a. **Comunicação:** Principalmente por causa dos ruídos, como estudamos na UA 13.
 - b. **Estrutura:** Metas divergentes de áreas distintas da empresa, como é comum entre o departamento de vendas e o departamento de crédito ao cliente. Também estilo de liderança do dirigente, tamanho das equipes, especialização das tarefas, ambiguidade das responsabilidades, enfim, a estrutura organizacional costuma favorecer a ocorrência de conflitos.
 - c. **Variáveis pessoais:** Divergências do sistema de valores pessoais, como preconceitos, preferências, podem favorecer o surgimento de conflitos. Posturas extremas, como tirania ou desdém, também são fontes de conflito.

2. **Cognição e personalização:** Neste estágio, o conflito potencial se torna real e será definido. Por isso, este estágio é crítico, pois a forma como o conflito é definido determinará os rumos e o provável desfecho desse processo.
 - a. **Conflito percebido:** É quando as partes tomam consciência da existência do conflito;
 - b. **Conflito sentido:** É o momento seguinte, quando as partes se envolvem emocionalmente, experimentando ansiedade, frustração, tensão ou hostilidade. Quanto mais negativos forem os sentimentos, mais provavelmente disfuncional será o conflito.

3. **Intenções:** São decisões de agir de uma forma específica que depende do nível de cooperação e de afirmação de cada indivíduo. A cooperação, nesse caso, representa o grau de disposição de satisfazer os interesses alheios. A afirmação representa o grau de disposição de satisfazer os próprios interesses. As intenções não são imutáveis, mas também não são alternativas escolhidas para atender determinadas circunstâncias. As pessoas costumam expor a mesma intenção na maioria das vezes. Assim, é possível prever as intenções de uma pessoa, pois elas são razoavelmente fixas para

cada um. Baseada nas duas dimensões, afirmação e cooperação, as seguintes intenções são categorizadas:

- a. **Competir:** Intenção afirmativa e não cooperativa, ou seja, busca satisfazer interesses próprios em detrimento dos interesses alheios;
 - b. **Colaborar:** Intenção afirmativa e cooperativa, ou seja, busca soluções mutuamente benéficas;
 - c. **Conceder:** Intenção neutra, ou seja, aceita uma solução que satisfaça parcialmente os interesses das partes, fracionando o objeto do conflito;
 - d. **Evitar:** Intenção não afirmativa e não cooperativa, ou seja, evita-se o enfrentamento do conflito, evitando também a busca de uma solução;
 - e. **Acomodar:** Intenção não afirmativa e cooperativa, ou seja, sacrifica os interesses próprios em favor dos interesses alheios.
4. **Comportamento:** O quarto estágio é o mais visível, pois nele ocorre a manifestação das declarações, ações e reações das partes envolvidas no conflito. As intenções ficam explícitas, mas não há necessariamente uma relação direta com o comportamento. Dependendo da interação das partes em conflito, é possível que o comportamento se desvie da intenção original. Esse estágio representa um processo dinâmico e determinará se o conflito é funcional ou disfuncional. Essa determinação depende da intensidade do conflito. Quanto mais baixo for, se aproximando da quase inexistência de conflito, mais funcional ele será. Quanto mais alto for, se aproximando do esforço de aniquilar a outra parte, mais disfuncional será o conflito. Nesse estágio, caberá ao dirigente da equipe saber técnicas para controlar os níveis de intensidade do conflito. Ora terá de se esforçar para diminuir e até resolver o conflito. Ora terá de se empenhar para estimular conflitos. Ele terá de administrar o conflito de modo que promova um ambiente desafiador sem ser hostil para que a equipe seja dinâmica e criativa. Essas técnicas envolvem alterações estruturais, movimentação de pessoas, alteração de metas ou na distribuição de recursos etc.
5. **Consequências:** o processo do conflito resulta ou em melhorias do desempenho da equipe (funcionais) ou em prejuízos para o desempenho da equipe (disfuncionais).
- a. **Funcionais:** decisões mais criativas, soluções inovadoras, promoção de autoavaliação e preparo para mudanças;

- b. Disfuncionais:** insatisfação no trabalho, desagregação, paralisação do trabalho, ineficácia coletiva e dissolução do grupo.

Algumas pesquisas indicam que a ausência de conflito pode prejudicar os negócios da empresa no longo prazo. Essas mesmas pesquisas indicam que algum grau de conflito aumenta a eficácia das soluções e dinamiza os processos organizacionais de modo a manter a empresa competitiva. A tabela 1 a seguir esquematiza esta constatação.

Tabela 1. Conflito versus Desempenho nas equipes de trabalho.
Fonte: Adaptado de Robbins, 2005.

NÍVEL DE CONFLITO	TIPO DE CONFLITO	DESEMPENHO DA EQUIPE	CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE
Nenhum ou baixo	Disfuncional	Baixo	Apática Estagnada Insensível às mudanças Ausência de novas ideias
Moderado ou equilibrado	Funcional	Alto	Criativa Dinâmica Autocrítica Inovadora
Alto	Disfuncional	Baixo	Rompedora Não cooperativa Caótica



ATENÇÃO

Conflito é a percepção das partes de que uma delas afeta negativamente a outra em algo que é considerado importante para pelo menos uma delas. O conflito não necessariamente é ruim ou bom. Ele pode ser funcional ou disfuncional.

4. NEGOCIAÇÃO

Negociação é o processo de busca de acordo vantajoso para duas ou mais partes por meio da troca de bens ou serviços. Neste processo, as partes envolvidas buscam um entendimento convergente sobre algum aspecto controverso.

Ela está presente em quase todas as situações cotidianas de uma organização, principalmente naquelas que o trabalho é realizado em equipe ou por meio da interação de equipes.

A negociação envolve dois tipos de estratégia. Elas estão sistematizadas a seguir na tabela 2.

Tabela 2. Negociação Distributiva versus Negociação Integrativa.
 Fonte: Adaptado de Robbins, 2005.

CARACTERÍSTICA DA NEGOCIAÇÃO	TIPO DISTRIBUTIVA	TIPO INTEGRATIVA
Recursos disponíveis	Quantidade fixa dos recursos a serem divididos	Quantidade variável dos recursos a serem divididos
Motivações primárias	Eu ganho, você perde.	Eu ganho, você ganha.
Interesses primários	Oposição de um ao outro	Convergência ou congruência com o outro
Foco do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Na negociação distributiva, uma das partes terá de aceitar alguma perda para a conclusão do processo. Por exemplo, uma negociação salarial. O sindicato, que representa os trabalhadores, pedirá o maior aumento possível para o patrão. Cada centavo que o sindicato conseguir de aumento salarial representa um ganho para os trabalhadores. Mas representará uma perda para o patrão, pois sua despesa com a folha de pagamento aumentará. Ou, cada centavo que o patrão conseguir diminuir da proposta sindical, representará uma redução de sua despesa, portanto, um ganho para o patrão. Porém representará uma perda para os trabalhadores, que não alcançarão o valor salarial pretendido.

Neste tipo de negociação, há restrições quanto ao aumento ou a expansão do recurso em debate. Por isto é chamada também de negociação de soma-zero. Soma-zero é a relação nula existente para o todo quando se soma os ganhos e as perdas resultantes de cada participante em um processo de negociação.

Na negociação integrativa, as partes se esforçam para identificar uma alternativa de solução que amplie os ganhos de ambas. Esta negociação requer um esforço criativo maior e predisposição das partes para isso. Por exemplo, em uma venda, é comum ocorrer conflito de interesses entre as partes envolvidas por conta de metas incongruentes. Imagine que uma fábrica de brinquedos conclui uma venda grande de mercadorias com um comerciante de outra cidade. Daí o setor financeiro recusa a aprovação do crédito solicitado pelo comerciante, por este ter alguma restrição nos órgãos de proteção ao crédito. O departamento de vendas quer garantir o contrato. O departamento financeiro não quer ter problemas de inadimplência. E o comerciante quer receber a mercadoria para alavancar as vendas em sua loja. Para que nenhum dos envolvidos se sinta prejudicado, eles podem identificar uma solução que garanta a todos o alcance de seus objetivos, sem que ninguém tenha a sensação de perda. Por exemplo, o comerciante pode oferecer algum patrimônio,

como terreno ou carro, como garantia para o caso de não pagamento da dívida. Assim, a venda pode ser efetivada.

Neste tipo de negociação, há esforço para ampliar as possibilidades de compartilhamento do recurso em debate, sugerindo um aumento ou expansão dele. Essa negociação é conhecida como negociação ganha-ganha. As partes concluem o processo com a sensação de que conseguiram obter o maior ganho possível para ambas a partir de um recurso que não necessariamente é ilimitado.



ATENÇÃO

Negociação é o processo de busca de acordo vantajoso para duas ou mais partes por meio da troca de bens ou serviços. Nesse processo, as partes envolvidas buscam um entendimento convergente sobre algum aspecto controverso.

É preferível a integrativa à distributiva, porque a primeira constrói um bom relacionamento entre as partes, enquanto a segunda pode gerar hostilidade.

A negociação também pode ser compreendida por suas cinco etapas (figura 3):

Figura 3. Etapas da negociação.



ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO

1. Preparação e planejamento
2. Definição das regras básicas
3. Esclarecimentos e justificativas
4. Solução de problemas
5. Conclusão e implementação

- 1. Preparação e planejamento:** Conhecer a natureza do conflito, o histórico da negociação, as partes envolvidas, as expectativas e metas suas e a dos outros são aspectos fundamentais para se preparar para a negociação. Conhecendo melhor os componentes do processo, é possível estimar possíveis alternativas de solução para a

negociação, que alguns pesquisadores estadunidenses chamam de *Estimated Alternatives To a Negotiated Agreement (EATNA)*. Traduzindo literalmente a expressão, teríamos: Alternativas Estimadas Para um Acordo Negociado. Mas preferimos a seguinte tradução para nosso curso: Alternativas Possíveis À Negociação (APAN). Saber quantas e quais APANs existem ora privilegiando interesses pessoais, ora privilegiando interesses alheios, ora de ambos, permitirá ao negociador a antecipação de respostas para qualquer situação que ocorra durante a conversação. E ele conhecerá a margem de manobra existente entre as aspirações das partes. Decorre disso a necessidade de optar por uma dentre as APANs identificadas. Essa alternativa escolhida geralmente é a melhor das alternativas para quem está se preparando. Ela é denominada por alguns pesquisadores estadunidenses de *Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)*. Traduzindo literalmente a expressão, teríamos: Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado. Mas, assim como fizemos com a expressão inglesa *EATNA*, preferimos a seguinte tradução para *BATNA*: Melhor Alternativa À Negociação (MAAN). O negociador então planejará sua argumentação para persuadir a outra parte de que sua MAAN representa a solução adequada para o conflito, encerrando satisfatoriamente a negociação em curso.

2. **Definição das regras básicas:** É importante que as partes envolvidas na negociação definam antes algumas normas que regem a condução do processo. Definir quem serão os negociadores, o local onde ocorrerão as conversas, o escopo e o prazo da negociação e procedimentos a serem seguidos em caso de impasse.
3. **Esclarecimentos e justificativas:** Trata-se de uma etapa informativa. É recomendável que cada parte explique sua posição, fundamentando-a com informações que esclareçam e justifiquem suas demandas. É interessante que esta etapa seja aproveitada para ampliar o conhecimento e a percepção de todos sobre a controvérsia.
4. **Solução de problemas:** É a etapa essencial do processo, na qual o diálogo se estabelece com o intuito de identificar uma solução convergente. Nesta etapa, os argumentos e os contra-argumentos de cada um são enunciados, até que se alcance um acordo. É o verdadeiro toma-lá-dá-cá! Nesta etapa é provável a ocorrência de algum grau de concessão. Também pode não acontecer um acordo, da negociação não chegar a uma conclusão e o impasse permanecer.

5. **Conclusão e implementação:** Formalização do acordo e desenvolvimento dos procedimentos para implementar e monitorar o que foi decidido.

5. ÉTICA

Ética é o estudo da ação humana na interação social do indivíduo com os outros nos agrupamentos que integra. A ética está preocupada em entender os princípios universais que viabilizam a boa convivência do indivíduo em sua comunidade. Por isso, sua vertente filosófica gera normas para orientar as melhores condutas do indivíduo em suas relações sociais. A ética abrange aquilo que comporta deliberações e vontades.

A ética tem forte relação com a cultura de um povo. Tanto que na origem da palavra, do grego *ethos*, a tradução literal seria “costume”. A palavra moral vem do latim *mores* que também é traduzido literalmente como “costume”. E por terem origens semelhantes, a ética e a moral ora se confundem, ora se tangenciam. Mas há diferenças entre os conceitos. Enquanto a ética representa um estudo que induz ao entendimento do que é adequado para a convivência dos indivíduos em uma dada comunidade, a moral representa o conjunto de valores, condutas e normas que definem o bem e o mal, o certo e o errado, o justo e o injusto, prescrevendo e moldando os comportamentos humanos. É o caso, por exemplo, da moral cristã.

No ambiente organizacional é muito complicado abordar as atividades sob a ótica da moral. Por exemplo: o que é certo para uma religião pode não ser para outra. Para algumas culturas rígidas, rigorosas, um roubo é suficiente para justificar a condenação de alguém à morte. E como cada vez mais está presente a diversidade religiosa nas empresas globais, esse tipo de debate seria inócuo. E este é apenas um exemplo dentre muitos outros...

Por essa razão, não se fala em moral profissional e sim em ética profissional.

Mas não significa que não haja problemas morais nas organizações. Um grave problema é o assédio moral. Uma de suas formas mais conhecidas é o assédio sexual. É tão famoso, que já há leis punindo esta forma de assédio moral.

O assédio moral é a intenção de constranger ou desqualificar a pessoa ou profissional. Essa intenção pode se manifestar verbalmente ou não. E normalmente ocorre por abuso de poder, pois o emprego ou a qualidade do ambiente de trabalho da vítima é colocado em perigo na tentativa de subjugação dela. O assédio moral pode surgir a partir da inveja, do

preconceito, de antipatias etc. E pode causar estresse, angústia, improdutividade, insatisfação etc.

6. A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A tabela 3 resume as teorias éticas que podem ser aplicadas nas organizações.

Tabela 3. Teorias éticas

Fonte: Adaptado de Macêdo, 2007.

	DEONTOLOGIA (dever)	TELEOLOGIA (fins)
ÉTICA	convicção	responsabilidade
ABORDAGEM	princípio	finalidade
	esperança	utilitarismo
FUNDAMENTOS	normas	propósitos
	ideais	resultados
JUSTIFICAÇÃO	normas universais	bondade dos fins
	valores universais	máximo bem para a maioria

Na ética da convicção, é dever do indivíduo fazer o certo. Independente dos resultados, as ações devem respeitar as normas e ser guiada por valores ideais. É fazer o certo não porque será recompensado ou aceito. E também não porque será punido se não o fizer. É fazer o certo porque simplesmente é o que deve ser feito, por convicção.

Na ética da responsabilidade, o indivíduo deve buscar o maior benefício para a comunidade, ou, dos males, o menor. As ações são dependentes das consequências. Nesta ética, os fins podem justificar os meios, quando estes são bons e possam representar o melhor para a maioria dos integrantes daquela comunidade. Não se trata de fazer certo, mas fazer o necessário para que os propósitos e os resultados sejam alcançados.

Nas organizações, ambas são praticadas. O dilema é o quanto e quando uma ou outra deve prevalecer...



ATENÇÃO

Ética é o estudo da ação humana na interação social do indivíduo com os outros nos agrupamentos que integra. A ética está preocupada em entender os princípios universais que viabilizam a boa convivência do indivíduo em sua comunidade.

Na política organizacional, para saber se o comportamento político é ético ou não, responda as seguintes questões:

1. A ação decorrente do comportamento político compatibilizou interesses individuais com interesses coletivos, poupando assim os objetivos organizacionais?
2. A ação decorrente do comportamento político respeitou os direitos dos envolvidos?
3. A ação decorrente do comportamento político foi justa e equitativa?

Se responder sim para todas, seu comportamento político é ético. Se responder pelo menos um não, a ação é antiética.

A postura ética agirá como moderadora das escolhas a serem feitas. Para se fazer uma escolha com ética, é fundamental ter em mente no mínimo os seguintes critérios (Tabela 4):

1. **Utilitarismo:** Uma escolha deve proporcionar a melhor consequência para um número maior de pessoas. Como nas organizações não é possível escolher alternativas que proporcione somente coisas boas para todas as pessoas, predominará o utilitarismo, ou seja, decidir-se-á de modo que a maioria se sinta beneficiada, mesmo que isto represente prejuízo para uma minoria. Exemplo: é melhor demitir 20% dos empregados e garantir a continuidade dos negócios de uma empresa, garantindo também o emprego de 80% dos trabalhadores, do que não demitir ninguém e, no médio prazo, a empresa ir à falência, promovendo 100% de desemprego.
2. **Respeito aos Direitos:** Uma escolha deve respeitar os direitos fundamentais dos cidadãos. Exemplo: um empregado não pode ser demitido por ter denunciado seu empregador às autoridades competentes por este causar dano ambiental em consequência da produção fabril.
3. **Justiça:** Uma escolha deve estar pautada em regras justas e imparciais que distribuam equitativamente custos e benefícios. Exemplo: o salário pago a trabalhadores que tem o mesmo cargo não pode diferir, mesmo que haja diferença no desempenho de cada indivíduo.

Tabela 4. Resumo sobre os critérios mínimos para uma postura Ética.

POSTURA ÉTICA	
Utilitarismo	Exemplo: é melhor demitir 20% dos empregados e garantir a continuidade dos negócios de uma empresa, do que não demitir ninguém e, no médio prazo, a empresa ir à falência.
Respeito aos direitos	Exemplo: um empregado não pode ser demitido por ter denunciado seu empregador às autoridades competentes por este causar dano ambiental em consequência da produção fabril.
Justiça	Exemplo: o salário pago a trabalhadores que tem o mesmo cargo não pode diferir, mesmo que haja diferença no desempenho de cada indivíduo.



ATENÇÃO

Uma ação política será ética se for justa, equitativa e harmonizar interesses individuais e coletivos, respeitando os direitos dos envolvidos no processo e os objetivos organizacionais.

É improvável que você consiga usar os três critérios em todos os processos decisórios. Algumas situações colocarão você diante de dilemas éticos: siga o utilitarismo e transfira milhares de emprego do meu país para outro com mão de obra mais barata, para garantir a lucratividade da empresa, ou, siga a justiça para não promover dois problemas sociais (1 – a demissão em massa e 2 – a exploração de povos em desenvolvimento), mas reduzo a rentabilidade do negócio, colocando em risco a capacidade competitiva futura da organização?

A atual conjuntura do planeta demanda uma ética que harmonize o ser humano em seu ambiente artificial, como nas comunidades e nas organizações, e, mais do que nunca, em seu ambiente natural, no seu ecossistema, na natureza. Não basta ter um código de ética que molde a conduta profissional. É preciso um código de ética universal que favoreça a universalização da liberdade, igualdade e dignidade na vida de cada ser vivo! E também que diminua ou elimine a sobrecarga de demandas da humanidade sobre a natureza, para não esgotar a oferta de recursos necessários à vida no planeta.



Quem disse que futebol não se discute?!

Em nota oficial, publicada em 20/7/2010, o Sport Club Corinthians Paulista tratou de um assunto muito polêmico: assédio moral!

Leia a seguir alguns trechos deste comunicado oficial:¹

1. Fonte: <http://www.corinthians.com.br/portal/noticias/2010/07/20as15h23-id9369-goleiro+felipe.shtml>.

O Corinthians Paulista vem a público esclarecer que foi surpreendido com informações veiculadas na imprensa no dia de hoje dando conta de que os procuradores do atleta Luiz Felipe Ventura dos Santos teriam protocolado correspondência no Sindicato dos Atletas Profissionais do Estado de São Paulo, por intermédio da qual sustentam que referido atleta estaria sendo vítima de assédio moral e supostamente sofrendo humilhações por parte do Clube.

O Sport Club Corinthians Paulista refuta com veemência tais alegações, formuladas por pessoas que deveriam defender os interesses de seu representado e acabam por prejudicar a própria carreira do mesmo. O Corinthians não assedia moralmente nem humilha seus atletas ou qualquer outro funcionário de seus quadros.

[...] O Corinthians está cumprindo fielmente todas as suas obrigações legais e contratuais e espera que o goleiro Felipe faça o mesmo, a fim de que esteja à disposição da Comissão Técnica quando requisitado.

Veja que mesmo em se tratando de uma das maiores paixões do povo brasileiro, o futebol, podem ocorrer conflitos ou problemas relacionados ao poder... Questões que envolvem negociações de todo tipo estão sujeitas a conflitos, não é mesmo? E quando se trata de relação de emprego, problemas como o do assédio moral podem estar presentes.

Apenas reflita sobre como isto está presente em quase tudo, até em atividades de lazer...



E AGORA, JOSÉ?

Agora que já estudamos os conceitos de poder, política, conflito e ética e que aprendemos a negociar, vamos iniciar os estudos do nível organizacional! Na próxima unidade de aprendizagem, estudaremos os fundamentos deste nível dos estudos comportamentais nas organizações. Também estudaremos a Cultura Organizacional!

Bons estudos!

GLOSSÁRIO

Alocação: Segundo Houaiss (2009), é a ação de destinar algo ou alguém a um uso ou local específico.

Ardil: Segundo Houaiss (2009), significa armação, cilada, ilusão, logro.

Ambiguidade: Segundo Houaiss (2009), é a dúvida, ou a incerteza, sobre algo, causada pela hesitação entre duas ou mais possibilidades de interpretação ou condição.

Bajulação: Segundo Houaiss (2009), é a ação de elogiar com excessos e de modo servil alguém poderoso para obter benefícios.

Celebridade: Segundo Houaiss (2009), é uma pessoa famosa, ilustre ou renomada.

Cessão: Segundo Houaiss (2009), transferência, é o ato de ceder.

Coagir: Segundo Houaiss (2009), é forçar, ou obrigar, alguém a fazer, ou não, alguma coisa.

Comp participante: Segundo Houaiss (2009), é alguém, ou algo, que toma parte juntamente com outros.

Congruência: Segundo Houaiss (2009), é coincidência ou correspondência de características, é estar de acordo.

Consentimento: Segundo Houaiss (2009), significa permissão, concordância ou manifestação favorável a algo ou a alguém.

Controvérsia: Segundo Houaiss (2009), é a discussão, disputa ou polêmica referente a algo sobre o qual muitos divergem.

Convergência: Segundo Houaiss (2009), é a chegada a um mesmo ponto, é a tendência de proximidade ou junção de pontos de vista a respeito de um assunto.

Deliberar: Segundo Houaiss (2009), é tomar uma decisão depois de consultar outras pessoas e refletir sobre o assunto.

Divergência: É o contrário, ou antônimo, de convergência.

Emanar: Segundo Houaiss (2009), significa vir de, ter origem em.

Empoderar: Segundo Houaiss (2009), é assumir mais poder, ficar mais poderoso sobre algo.

Equitativo: Segundo Houaiss (2009), é a qualidade do que é imparcial ou justo. É o estado

de igualdade de oportunidade ou condições em uma situação.

Escopo: Segundo Houaiss (2009), é o limite ou a abrangência de atuação do que se pretende atingir.

Evasiva: Segundo Houaiss (2009), é uma frase de sentido vago, com a qual se evita tratar diretamente de um tema ou assunto.

Impasse: Segundo Houaiss (2009), é uma condição difícil sem solução, um “beco sem saída”.

Incólume: Segundo Houaiss (2009), significa ileso, intato, inalterado, sem alteração, o que se conservou do mesmo jeito.

Jus: Segundo Houaiss (2009), é ser merecedor, ter direito.

Mutuamente: Segundo Houaiss (2009), significa de modo recíproco.

Outorgar: Segundo Houaiss (2009), é conceder ou dar.

Perícia: Segundo Houaiss (2009), é a condição de quem possui muita habilidade ou experiência em alguma atividade, tornando-se especialista nela.

Persuadir: Segundo Houaiss (2009), é convencer, ou inspirar, alguém a respeito de algo.

Reivindicação: Segundo Houaiss (2009), é algo exigido, reclamado ou requerido sobre o que se tem, ou quer ter, direito.

Sabotagem: Segundo Houaiss (2009), é o ato de danificar propositada e ocultamente algo.

Sanção: Segundo Houaiss (2009), é a penalidade imposta por violar alguma norma.

Subjugação: Segundo Houaiss (2009), significa submissão, estar sob o domínio ou jugo de alguém, estar contido, domado ou domesticado.

Submissão: Segundo Houaiss (2009), significa subordinação, estar obrigado a obedecer.

Tangenciar: Segundo Houaiss (2009), é estar ou passar muito perto de algo, de tão perto, tocar algo.

REFERÊNCIAS

- HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p.
- MACÊDO, IVANILDO IZAIAS DE ET AL. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150 p. (Gestão Empresarial).
- ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.
- UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.