

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

ROBERTO JERGER FIALKOVITS

**A NEGOCIAÇÃO CORPORATIVA COMO UM PROCESSO
COMUNICACIONAL.**

**SÃO PAULO – SP
2020**

ROBERTO JERGER FIALKOVITS

**A NEGOCIAÇÃO CORPORATIVA COMO UM PROCESSO
COMUNICACIONAL.**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre em Comunicação,
no Curso de Pós-Graduação, mestrado stricto
sensu em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto da Costa.

**SÃO PAULO
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Fialkovits, Roberto Jerger

A negociação corporativa como um processo comunicacional / Roberto Jerger Fialkovits. -- São Paulo, 2020.

130 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2020.

Orientadora: Prof. Dr. Carlos Roberto da Costa.

1. Negociação. 2. Comunicação. 3. Atitude. 4. Relações interpessoais.
5. Conflitos. I. Costa, Carlos Roberto da. II. Faculdade Cásper Líbero,
Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD 658.45

Bibliotecária responsável: Ligia Cristina dos Santos Nunes - CRB 8/6923

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTOR: ROBERTO JERGER FIALKOVITS

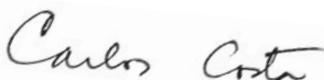
“A NEGOCIAÇÃO CORPORATIVA COMO UM PROCESSO COMUNICACIONAL”



Prof. Dr. Jorge Miklos
Universidade Paulista – UNIP



Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes
Faculdade Cásper Líbero - FCL



Prof. Dr. Carlos Roberto da Costa
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 19 de agosto de 2020.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha querida esposa Cláudia por ter me apoiado durante todo o período de estudo e por estar sempre presente afetiva e profissionalmente, e ao meu filho Igor que enche de orgulho os meus dias.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Roberto da Costa, pela dedicação, orientação e profissionalismo durante meu período de estudo e pesquisa.

Ao Curso de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, na pessoa de sua Coordenadora Profa. Dra. Marli dos Santos.

Aos Professores Dr. Marcelo Santos, Dr. José Eugênio Menezes, Dr. Luís Mauro de Sá Martino e Dra Simonetta Persichetti por todos os ensinamentos e contribuições durante o programa de pós-graduação.

Aos colaboradores Daniel de Souza Brito, Andréia Munhoz L. Fernandes e Ana Cristina Pantaleão Rocha por estarem sempre prontos e dispostos a cooperar.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo entender como as interações em ambientes corporativos ocorrem durante situações de negociação. A negociação no contexto empresarial é um processo comunicacional importante que normalmente define o clima organizacional que pode ser ríspido ou harmonioso. Variáveis como segmento de mercado, cultura organizacional e os diferentes perfis de colaboradores resultam em processos relacionais que podem facilitar ou dificultar a realização das tarefas. As relações interpessoais, influenciadas por grandes pressões quanto à busca de resultados, provocam conflitos que se movem rapidamente da causa real para a emocional, prejudicando as integrações. Assim, cada vez mais as corporações procuram investir em desenvolvimento de capital humano (gestores / colaboradores) para implantar ou pelo menos equilibrar a relação equipe integrada e resultados.

Deste modo, a pesquisa buscará analisar a atitude de pessoas em processos negociais em ambientes corporativos, bem como os impactos que isso provoca no bem-estar do capital humano, produtividade e resultados.

Este trabalho terá sua execução por meio de pesquisa exploratória que inclui literaturas relacionadas ao tema, avaliação de artigos, entrevistas com especialistas e análise de casos.

Palavras - chave: Negociação. Comunicação. Atitude. Relações interpessoais. Conflitos.

ABSTRACT

The current work aims to understand how interactions in corporate environments occur during negotiation situations. Negotiation in the business context is an important communication process that usually defines the organizational mood that can be harsh or harmonious. Variables such as market segment, organizational culture and employee attitude profiles, result in relational processes that can make the execution of tasks either easier or harder. Interpersonal relationships, influenced by great pressure on the search for results, they cause conflicts that move quickly from the real cause to the emotional cause, thus hindering the integrations. Therefore, more and more as corporations invest in the development of human capital (managers / employees) to implement or at least balance the relation between an integrated team and the results. That being said, this research seeks to analyze the attitude of people in negotiation processes in corporate environments, as well as the impacts that this causes on the well-being of human capital, research and results. This work will be carried out by means of exploratory research that includes literature and articles related to the theme, interviews, and case studies.

Keywords: Negotiation. Communication. Attitude. Interpersonal relationships. Conflicts.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 01 – CONTEXTO DISTRIBUTIVO E INTEGRATIVO | 20 |
| FIGURA 02 – NEGOCIAÇÃO E COMUNICAÇÃO | 22 |
| FIGURA 03 - FONTES DE PODER DE HERB COHEN | 26 |
| FIGURA 04 - MATRIZ DO MODELO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO..... | 27 |
| FIGURA 05 – OS PERFIS DOS NEGOCIADORES | 31 |
| FIGURA 06 – DESENVOLVIMENTO ÁGIL SCRUM..... | 81 |
| FIGURA 07 – AS CINCO FORMAS DE ADMINISTRAR CONFLITOS... | 115 |
| FIGURA 08 – APP <i>NEGOTIATION 7.0</i> | 120 |
| FIGURA 09 - <i>THE PERIODIC TABLE OF AI [HAMMOND]</i> | 122 |

LISTA DE QUADROS E TABELAS

| | |
|---|------------|
| QUADRO 01 – DEFINIÇÃO DE COMPORTAMENTO POLÍTICO..... | 42 |
| QUADRO 02: JOGOS POLÍTICOS MAIS FREQUENTES..... | 55 |
| QUADRO 03 – FATORES OBJETIVOS E SUBJETIVOS..... | 105 |
| QUADRO 04 - ELEMENTOS QUE COMPÕEM A TABELA PERIÓDICA DEKRISTIAN HAMMOND..... | 122 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| RESULTADO DA PESQUISA..... | 13 |
| 1. INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NOS TEMPOS DA ECONOMIA 4.0. | 14 |
| 1.2 UMA RÁPIDA OLHADA PELO RETROVISOR..... | 15 |
| 1.3 A NEGOCIAÇÃO ESTRUTURADA COMO PROCESSO COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES..... | 18 |
| 2. A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: | 19 |
| 2.1 ABORDAGEM INTEGRATIVA (COOPERATIVA) E ABORDAGEM DISTRIBUTIVA (COMPETITIVA) | 19 |
| 2.1.1 Abordagem integrativa | 19 |
| 2.1.2 A abordagem distributiva..... | 20 |
| 2.2 LEGITIMIDADE | 20 |
| 2.3 A CONSTRUÇÃO DA MACNA:..... | 21 |
| 2.4 OS INTERESSES E AS POSIÇÕES: | 22 |
| 2.5 FONTES DE PODER (HERB COHEN): | 23 |
| O Poder da | 25 |
| 2.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA NEGOCIAÇÃO | 26 |
| 2.7 OS PERFIS E CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES..... | 28 |
| 3. A NEGOCIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GERAÇÃO DE VALOR INFLUENCIANDO O CONVÍVIO NAS ORGANIZAÇÕES..... | 30 |
| 3.1 OS PROCESSOS DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM .32 | |
| 3.1.1 Mediação | 32 |
| 3.1.2 CONCILIAÇÃO | 32 |
| 3.1.3 Arbitragem | 33 |
| 3.2 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO SINDICAL E LABORAL..... | 33 |
| 4. OS ASPECTOS ÉTICOS NAS NEGOCIAÇÕES..... | 34 |
| 4.1 COMUNICAÇÃO ÉTICA | 35 |
| 4.2 COMPORTAMENTO ÉTICO..... | 35 |
| 4.3 COMPORTAMENTO ANTIÉTICO..... | 35 |
| 4.3.1 Negociação em ambientes de fusão e aquisição de empresas | 36 |
| 4.4 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE FUSÃO | 37 |
| 5. OS JOGOS POLÍTICOS E A GAMIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .. | 38 |
| 5.1 ONDE ESTÃO OS JOGOS POLÍTICOS NAS ORGANIZAÇÕES | 39 |
| 5.2 COMPORTAMENTOS POLÍTICOS NAS ORGANIZAÇÕES..... | 41 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.3 | RAZÕES PELAS QUAIS OS JOGOS ACONTECEM | 45 |
| 5.3.1 | Forte pressão para desempenho no curto prazo | 46 |
| 5.3.2 | O ambiente virtual..... | 47 |
| 5.3.3 | Clima Organizacional..... | 47 |
| 5.3.4 | Desconfiança | 48 |
| 5.3.5 | Achatamento organizacional | 49 |
| 5.3.6 | Estruturas hierárquicas | 50 |
| 5.4 | TIPOS DE JOGOS POLÍTICOS PRATICADOS..... | 51 |
| 5.4.1 | Manipulação..... | 51 |
| 5.4.2 | Consequências paradoxais | 52 |
| 5.4.3 | Repetição..... | 52 |
| 5.4.4 | Atividade em grupo | 52 |
| 5.4.4.1 | Jogos Interpessoais | 53 |
| 5.4.4.2 | Jogos de Liderança | 56 |
| 5.4.4.3 | Jogos de Orçamento | 59 |
| 5.5 | POR QUE AS PESSOAS JOGAM?..... | 61 |
| 5.6 | COMO OS JOGOS PREJUDICAM RESULTADOS..... | 63 |
| 5.7 | A INTERRUPÇÃO DOS JOGOS POLÍTICOS | 64 |
| 6. | O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA | 65 |
| 6.1 | DISSONÂNCIA COGNITIVA EM COMUNICAÇÃO | 68 |
| 6.2 | COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES..... | 69 |
| 6.3 | A COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL..... | 73 |
| 6.3.1 | O processo de comunicação interdepartamental em projetos | 75 |
| 6.3.2 | A metodologia ágil em comunicação em projetos..... | 76 |
| 6.3.2.1 | Comunicação ágil. “O método cara a cara.” | 77 |
| 6.3.3 | A importância da comunicação na metodologia SRUM em projetos | 78 |
| 6.4 | A COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES CORPORATIVOS..... | 81 |
| 6.4.1 | A comunicação em ambiente organizacional | 82 |
| 6.4.2 | Processos de comunicação formal e informal | 83 |
| 6.4.3 | A comunicação no processo de mudança organizacional | 84 |
| 6.4.4 | Comunicação e cultura organizacional..... | 86 |
| 7. | O DIÁLOGO NA CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA | 87 |
| 7.1. | O processo do diálogo | 87 |
| 7.2. | A IMPORTÂNCIA DO “OUVIR” NA CONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES | 89 |
| 7.3. | A dificuldade do “ouvir” em ambientes autoritários | 91 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 7.4. | A COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS NEGOCIAIS..... | 93 |
| 7.4.1. | Pontos relevantes em comunicação negocial..... | 94 |
| 7.4.2. | A comunicação estruturada paraos diferentes perfis de negociadores | 96 |
| 7.4.3. | A construção do consenso | 97 |
| 8. | A COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO DE CONFLITOS... 98 | |
| 8.1 | A CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA GESTÃO DE CONFLITOS COM PESSOAS DE PERFIS PRAGMÁTICO E OU ANALÍTICO..... | 102 |
| 8.2 | RELATO DE EXPERIÊNCIA - A ELABORAÇÃO DA EQUAÇÃO ARGUMENTATIVA NA CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO | 103 |
| 8.2.1 | <i>Introdução</i> | 103 |
| 8.2.2 | <i>Metodologia</i> | 104 |
| 8.2.3 | <i>Resultados</i> | 105 |
| 8.3 | CONFLITOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | 106 |
| 8.3.1 | <i>Conflito interpessoal:</i> | 107 |
| 8.3.2 | <i>Conflito organizacional:</i> | 107 |
| 8.4 | CONFLITOS DE CAUSA REAL E EMOCIONAL | 108 |
| 8.5 | POSICIONAMENTO DO CONFLITO ENTRE “COOPERAÇÃO E ASSERTIVIDADE” | 109 |
| 8.6 | CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS | 111 |
| 8.7 | A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO PROTAGONISTA DAS NEGOCIAÇÕES | 112 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 119 |
| | REFERÊNCIAS..... | 125 |

RESULTADO DA PESQUISA

A negociação corporativa como um processo comunicacional.

Este trabalho tem como objetivo entender como as interações em ambientes corporativos ocorrem durante situações de negociação. A negociação no contexto empresarial é um processo comunicacional importante que normalmente define o clima organizacional que pode ser ríspido ou harmonioso.

Variáveis como: segmento de mercado, cultura organizacional, perfis de comportamento de colaboradores, gestão e liderança, resultam em processos relacionais que podem facilitar ou dificultar a realização das tarefas. As relações interpessoais, influenciadas por grandes pressões quanto à busca de resultados, provocam conflitos que se movem rapidamente da causa real para a emocional prejudicando as integrações. Assim, cada vez mais as corporações procuram investir em desenvolvimento de capital humano (gestores / colaboradores) para implantar ou pelo menos equilibrar a relação equipe integrada e resultados.

Deste modo, a presente pesquisa buscou analisar o comportamento das pessoas em processos negociais em ambientes corporativos e os impactos que isso provoca no bem-estar do capital humano, produtividade e resultados.

Este trabalho chegou a esse resultado pois, durante sua execução, recorreu à pesquisa exploratória, que incluiu literaturas relacionadas ao tema, avaliação de artigos, realização de entrevistas e análise de casos.

1. INTRODUÇÃO

1.1 A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NOS TEMPOS DA ECONOMIA 4.0.

Seria de pouca utilidade discorrer sobre os processos da comunicação, mas organizações e suas ramificações intraorganizacional ou interdepartamental, sem colocar esses movimentos no marco (no sentido de quadro, ou delimitador) em que estão inseridos. Estamos nos referindo ao atual momento que se convencionou chamar de A Quarta Revolução ou de Economia 4.0.

Embora ainda estejamos vivendo sob o impacto de chamada Terceira Revolução Industrial, iniciada no último quartil do século XX, com a disseminação das tecnologias da informação, dada a dinâmica das transformações já estamos com os pés no limiar da quarta revolução, que nem se pode, tecnicamente falando, ser chamada de industrial, no mesmo sentido que as anteriores. Mais que indústria, são os serviços e demandas focados no consumidor, leitor, usuário, cliente que hoje pesam mais na balança.

O fato é que este novo mundo da big data, da inteligência artificial, da internet das coisas, em um primeiro momento causa medo: as profissões desaparecerão, preveem os mais apocalípticos. Os advogados ou jornalistas não desaparecerão, mas suas atividades e atuações passarão por profundas mudanças. E a mudança deixará de ser uma novidade nessa sociedade 4.0. A mudança será parte de uma rotina e uma condição: não haverá tempo para construir algo estável e duradouro no mundo 4.0. É como se estivéssemos construindo edifícios de gelo que derreter-se-ão sem dar tempo à criação de rotinas e manuais de procedimentos e protocolos. Isso lembra muito o conceito da liquidez, de Zigmunt Bauman (2001). As rotinas e tarefas repetitivas ficaram para os robôs.

Todas as atividades, do agronegócio às redes de prestação de serviços, podem ser analisadas com esse enquadramento ou marco de um movimento em contínua transformação. Mas para os objetivos desta pesquisa, encaminharemos nossas observações para a grande área de comunicação, que é onde a negociação corporativa atua. A negociação é uma atividade de

comunicar, de reunir pontos de vista não no domínio dos contratos jurídicos, mas no engajamento das partes para obter um todo com acréscimos.

Criada por Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, a expressão Sociedade 4.0. nasceu como o reservatório de alguns artigos, análises e apostilas preparatórias para o encontro nos inícios de 2016. A urgência naquele momento era recuperar o mundo econômico e financeiro da profunda crise ocorrida pelo fácil financiamento para compra de moradias, sem os cuidados de praxe. A quebra do banco Lehmon Brothers e a avalanche de inadimplentes chacoalhou as bolsas e economias do mundo inteiro.

Esses trabalhos preparatórios foram publicados com o nome de *The Fourth Industrial Revolution*. No mesmo ano o livro é traduzido para o português e publicado no Brasil. Segundo Schwab, “a industrialização alcança, nesta quarta fase, um novo patamar que novamente transformará a forma e o modo que vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”. O que de fato ocorre é uma mudança de paradigma. Muito além de se apresentar como uma etapa a mais no desenvolvimento tecnológico, “o que se trata aqui é a convergência e a sinergia entre esse conjunto de tecnologias emergentes”, escreve Schwab no livro. O outro paradigma fundamental é a velocidade com que essas transformações ocorrem. Com essa rapidez, mudam as perspectivas. Se no passado a secretária teve um tempo de adaptar-se de uma máquina de escrever, em que utilizava folhas de papel e um erro na penúltima linha podia significar a refeição de todo o trabalho (para pequenas correções usava-se um corretor, o corretivo); e na falta de fotocopadora, geralmente as secretárias usavam papel carbono e datilografavam um memorando em duas vias... Velhos tempos, mas o importante é que a profissional teve tempo de adaptar-se. Hoje a premência do tempo não dá margem a isso.

1.2 UMA RÁPIDA OLHADA PELO RETROVISOR

Nos anos 1950, o Brasil era um país rural: 80% da população vivia no campo. O analfabetismo era um problema urgente: 57% da população acima de 5 anos não sabia ler e escrever. A expectativa média de vida girava em torno dos 48 anos. Eram dados que o aluno anotava em leituras de artigos de revistas ou nos manuais escolares. (Essas reflexões foram inspiradas no artigo “O futuro

do trabalho do jornalista é digital”, de Carlos Costa, publicado na revista *Líbero* 43 jan./jun. 2019.).

Nesses quase 70 anos o panorama mudou drasticamente. Agora, 80% da população brasileira vivem nas cidades (os números se inverteram), e a expectativa de vida saltou de 48 para quase 74 anos. E a tendência é essa expectativa aumentar. Nas leituras daquele tempo de estudante, o futuro se desenhava pleno. Viveríamos muitos anos mais e com perspectivas de saúde das melhores. O grande problema seria o que fazer hoje com o excesso de horas de lazer. A profissão do futuro, diziam as previsões, seria a de animador, a organização de entretenimentos e jogos ocupacionais. Talvez até perdêssemos alguns dentes (desnecessários em um mundo que se alimentaria com pílulas e alimentos liofilizados, como os astronautas). Os dedos mindinhos e o menor dedo do pé também estariam correndo o perigo de desaparecer, pela desnecessidade ou escassez de uso.

Mas sabemos: não foi bem isso o que aconteceu. O mundo mudou, mas as promessas de um tempo de ócio quase total não se concretizaram. E as surpresas se devem ao fato de que não nos preparamos para o “novo mundo do trabalho” que estava sendo desenhado enquanto nos distraíamos – como aconteceu com a Editora Abril.

Já estamos no final da segunda década do século XXI. E o que era futuro agora é presente. Muitos dos prognósticos com que desenharam o início do novo século não se cumpriram. Não veio o tempo do ócio em que o lazer seria um problema (o que fazer com tanto tempo livre?)¹; não perdemos os dentes e os dedinhos; o diploma não é garantia de estabilidade (se o médico, o dentista, o advogado não fizerem cursos constantes de atualização estarão fora do jogo); e o trabalho nos ocupa não dois ou três dias por semana, mas tornou-se algo portátil (o levamos para casa em aplicativos digitais); e nem sabemos se nossa “profissão” existirá daqui a três anos!

¹Em seu livro *Pressed for time* (traduzido para espanhol como *Esclavos d l tiempo: vidas aceleradas en la era del capitalismo digital*), a pesquisadora australiana Judy Wajcman, professora de sociologia das tecnologias da informação na London School of Economics, trata justamente do contrário: como temos cada vez menos tempo hoje.

Andrés Oppenheimer, jornalista e analista do futuro do mundo do trabalho, no livro *Salve-se quem puder!: o futuro do mundo do trabalho na era da automatização*, lançado no começo de 2019, trata do futuro do mundo dos jornalistas e comunicadores; dos restaurantes e supermercados; dos banqueiros e bancários; dos médicos; dos professores; das transportadoras e caminhoneiros. Para todos eles a grande surpresa está sendo preparada logo ali.

E o que não serve de consolo: fomos quase todos pegos meio de surpresa. Nem a escola e nem as organizações nos prepararam para esse futuro incerto! Esse é um modo apocalíptico de situar o problema. Talvez fosse melhor pensar na “modernidade líquida” do já mencionado Zygmunt Bauman. Assim, seria mais realista dizer que as corporações (a escola, as empresas, a academia) não pegaram forte no tema de que é preciso se reinventar, virar-se do avesso, sobretudo injetar boas doses dos talentos digitais que estão na ordem do dia.

Depois de comentar a entrevista que conduziu pela CNN com um protótipo de robô chamado “Professor Einstein” (criado pela Hanson Robotic²), o entrevistador localizado nos estúdios de TV em Miami, o “professor-robô” nos estúdios de Nova York, Andrés Oppenheimer discorre sobre o futuro dos docentes:

Até agora os professores “ensinavam” aos estudantes, ou seja, dividiam seus conhecimentos. Mas desde que sistemas de busca do Google, YouTube, Siri e outros assistentes virtuais começaram a responder nossas perguntas, o papel do docente como transmissor de conhecimento se tornou rebaixado. Qualquer sistema de busca da internet tem muitíssimo mais conhecimento armazenado e pode transmiti-los mais rapidamente e com mais tempo e paciência. O robô não se impacienta quando um aluno vai pela tangente com uma sequência de perguntas sobre algum tema (Oppenheimer, 2019, p. 215).

A jornalista espanhola Marta García Aller, outra estudiosa do novo mundo do trabalho, após ter passado longas temporadas por redações como a do diário *El Mundo*, *Actualidad Económica* e a Agência Efe, aconselha:

O passado está repleto de predições que nunca se realizaram. E de futuros que rapidamente envelheceram. São anunciados a cada tanto

² “A Hanson Robotics é uma empresa de Inteligência Artificial e robótica dedicada a criar máquinas empáticas, vivas e inteligentes que enriquecem nossas vidas”, declara a empresa em seu portal: <https://www.hansonrobotics.com/about/> acessado em 6/5/2019.

Avanços supostamente fascinantes que logo caem no esquecimento, pois as épocas de muita inovação também são as de fracassos constantes. [...] como a Second Life, aquele mundo virtual criado em 2007, que descanse em paz. Houve até líderes políticos que davam conferências ali, acreditando-se pioneiros de algo que deixaria marcas na história [...] Mas também não convém pecar pela incredulidade. “Acredito que haja mercado mundial para uns cinco computadores”, prognosticou em 1943 Thomas Watson, então presidente da IBM (García, 2019, p. 22- 23).

Para Marta García, o fim do mundo do trabalho tal como o conhecemos tem muitos vieses, e ela os explora em capítulos em que esmiúça “por que os vendedores de seguros perderão seus trabalhos, mas os dentistas não”, para ficar em um exemplo (García: 2019, p. 34-35).

1.3 A NEGOCIAÇÃO ESTRUTURADA COMO PROCESSO COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES.

A habilidade em processos de negociação como instrumento de geração de valor comunicacional entre os colaboradores em ambientes internos e externos à organização torna-se cada vez mais necessária pela complexidade, velocidade e agressividade dos mercados globalizados. Segundo o sociólogo, teólogo, professor universitário Peter L. Berger e Brigitte Berger (1977), as instituições são dotadas de força coercitiva. O poder essencial que a instituição exerce sobre o indivíduo consiste justamente no fato de que ela tem existência objetiva e não pode ser afastada por ele. A partir desta afirmação, respostas cada vez mais rápidas são exigidas pela força do mercado consumidor causando reações em decisões assertivas entre as diversas áreas. O bom relacionamento, entendimento e espírito colaborativo (clima organizacional de alta maturidade) são imprescindíveis para o sucesso dessas tarefas.

Para o economista britânico, especialista em organizações Gareth Morgan (1996), “A natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas”. Este é sem dúvida um dos principais desafios das corporações, empreendendo ações e disseminando conceitos envolvendo processos de negociação cooperativa, gerando assim um clima integrativo com harmonia e fluidez.

Para que essa tarefa tenha sucesso, iremos abordar neste capítulo os principais conceitos relacionados à negociação em ambientes corporativos,

sendo: a) Estrutura do processo de negociação; b) A negociação como instrumento de geração de valor influenciando o convívio nas organizações; c) Os processos de Mediação, Conciliação e Arbitragem; d) Estratégias de negociação sindical e laboral; e) Aspectos éticos das negociações; e f) Negociação em ambientes de fusão e aquisição de empresas.

2. A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO:

Ao pensar em uma abordagem que o leve a um processo de negociação, este não pode ser simplesmente iniciado sem que uma coleta de informações seja feita e uma estruturação cuidadosamente planejada para que a interação em cada uma de suas fases gere resultados ao menos satisfatórios para as partes.

A seguir, entenderemos cada um dos fatores a serem considerados no processo de estruturação da negociação.

2.1 ABORDAGEM INTEGRATIVA (COOPERATIVA) E ABORDAGEM DISTRIBUTIVA (COMPETITIVA)

Segundo o consultor e professor Eugênio do Carvalho O primeiro passo a considerar neste planejamento é o entendimento de sua decisão em colaborar ou competir (Carvalho et al.,2014).

2.1.1 Abordagem integrativa

Está orientada a agregar valor, sendo utilizada para relacionamentos de longo prazo. As informações verdadeiras e abertas são tratadas como importantes recursos, expandindo as possibilidades de acordos satisfatórios para as partes envolvidas, estabelecendo uma relação “ganha-ganha”. Neste tipo de abordagem impera a confiança e o desejo de um acordo duradouro. Muito recomendada em ambientes corporativos, onde os grandes resultados das interações é a satisfação mútua. As empresas, em que colaboradores negociadores atuam de forma cooperativa, se beneficiam, pois, as diversas áreas ajustam suas diferenças de forma harmoniosa com legitimidade.

2.1.2 A abordagem distributiva

Está orientada a reivindicar valor, e é utilizada para negociações pontuais com relacionamentos de curto prazo. As informações são tratadas como recursos de trocas, onde as partes buscam o máximo de concessões, o que leva o processo a uma relação “ganha–perde”. Este tipo de abordagem não é recomendável em interações que visam resultados relacionados a pessoas, pois normalmente coloca em risco o relacionamento entre elas. Em ambientes de trabalho, onde integrações e relacionamento interpessoal são fundamentais, este tipo de comportamento normalmente resulta em conflitos de causa emocional.

Zona de Possível Acordo

- Duas visões da barganha nas negociações

– Contexto **DISTRIBUTIVO**: Negociação, como um “jogo de soma zero” com objetivos conflitantes



– Contexto **INTEGRATIVO**: Negociação como um processo de adição de valor



FIGURA 01 – CONTEXTO DISTRIBUTIVO E INTEGRATIVO

Fonte: Adaptada do livro *Negociação e Administração de Conflitos* CARVALHAL, Eugênio do. Ed. FGV, 2006. p 114.

2.2 LEGITIMIDADE

A legitimidade em negociação diz respeito à percepção do quão justo é um acordo. Faz com que as partes se sintam tratadas com justiça, por mais duro que tenha sido o processo de interação. O resultado da negociação traz a

sensação de veracidade das informações e recursos utilizados, podendo se basear em parâmetros estabelecidos por critérios internos da corporação, como também padrões externos como acordos e leis.

A cultura da legitimidade praticada na organização facilita os processos de relacionamento interpessoal e intergrupal, sendo um recurso importante para a área de recursos humanos trabalhar informações que revelem insatisfações individuais ou grupais, interferindo assim, no clima organizacional. As negociações internas fluem com facilidade, pois o tempo poupado com a objetividade das interações permite acordos sensatos e assertivos. As respostas são rápidas e objetivas.

2.3 A CONSTRUÇÃO DA MACNA:

O termo MACNA (Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo), popularmente conhecido por “Plano B”, é um processo por meio do qual o negociador passa a desenvolver alternativas para os casos de impasses, ou mesmo estabelecer os limites máximo e mínimo para que exista um acordo no processo de negociação. A MACNA não existe sozinha, ela precisa ser criada, portanto, cabe ao negociador formulá-la e fortalecê-la. Esta é de grande importância, pois determina quando o negociador deve retirar-se da negociação, ou seja, é a referência que ele deve seguir para decidir se deve prosseguir e fechar o acordo ou interromper o processo.

Ela é dinâmica, ou seja, quando o negociador aumenta ou diminui suas possibilidades de ficar satisfeito fora da negociação, a MACNA varia também e o ponto de recuo do negociador é alterado.

Melhor explicando, quando o negociador tem uma MACNA forte, ele pode exigir mais durante o processo de negociação. Em contrapartida, quando o negociador não a tem, ele fica fragilizado e muito propenso a fazer concessões. Quanto mais desenvolvemos nossas alternativas durante o processo negocial, mais forte torna-se nossa MACNA, e é importante que as partes envolvidas em uma negociação avaliem de antemão o que pode acontecer a elas caso o acordo não seja fechado. A consciência correta da existência da MACNA proporciona tranquilidade ao negociador, pois ele sabe que algo lhe resta, caso o acordo não seja fechado. Sempre que o acordo obtido é melhor que a MACNA, podemos

dizer que a negociação criou valor. Além disso, é importante sabermos qual é o nosso posicionamento dentro de uma negociação. Precisamos conhecer:

Posição Máxima: O que você aspira obter se puder ter tudo o que deseja.

Posição alvo: O que você pode considerar como um acordo razoável, levando em conta a posição da outra parte.

Posição Mínima: O mínimo de suas aspirações atendidas que você está disposto a aceitar para chegar a um acordo.



FIGURA 02 – NEGOCIAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Fonte: Raiffa, H.: The Art and the Science of Negotiation, USA, 1st ed. 1982, 17th ed. 2003.

2.4 OS INTERESSES E AS POSIÇÕES:

Interesses são as reais necessidades das partes que conduzem ao processo de negociação com o objetivo de satisfazê-las.

Posição são os pontos relacionados a valores, cotas, descontos, dinheiro, entre outras relacionadas a valores financeiros.

Este é um item importante nos processos de interação relacionados com a Negociação e com a Geração de Valor. Deve ser muito bem preparado e estruturado no planejamento, pois as possibilidades de acordos sensatos estão

diretamente ligadas à identificação dos interesses dos negociadores. Portanto, saber identificar e valorizar as reais necessidades do seu interlocutor é tão importante quanto conhecer as suas próprias necessidades.

Ainda existe uma tendência muito forte em processos de negociação, dadas as condições adversárias que as disputas e pressões por orçamentos e metas nos conduzem. Os negociadores, de forma errônea, ou, de certa forma, tendenciosa, trabalham o direcionamento e as guias de raciocínio com foco em Posições, buscando reduções em seus orçamentos. Um exemplo clássico, que podemos considerar, é a contratação de um profissional de mercado que venha a insistir em um alto valor de remuneração, sem ter explorado primeiramente, com seu interlocutor, pontos que possam agregar valor antes de discutir o salário.

O contratante tem que estar preparado com um pacote de interesses (necessidades) identificados para aguçar os ânimos do candidato, com a finalidade de fechar um acordo adequado para as partes. Podemos citar alguns exemplos de interesses que costumam ser aplicados a este contexto. São eles: Plano diferenciado de saúde; plano de carreira e desenvolvimento através de treinamentos; viagens internacionais que proporcionam abrangência em desenvolvimento profissional e cultural; bônus salarial por fechamento de metas mensais; o excelente ambiente comprovado de trabalho nesta corporação, entre outras vantagens.

É importante que o contratante saiba quantificar e valorizar todos esses benefícios em seu interlocutor (futuro contratado), e fazê-lo considerar informações nas quais muitas vezes ele não pensaria.

2.5 FONTES DE PODER (HERB COHEN):

Durante o processo de planejamento e estruturação da negociação, deve-se entender e ressaltar todas as fontes de poder que temos para utilização no momento da interação, o que proporciona vantagens que podem ser obtidas frente a seus interlocutores. A força que uma ou mais fontes de poder tem, faz diferença em uma decisão e no fechamento de um acordo, segundo Herb Cohen, renomado especialista americano em negociações corporativas e governamentais, autor de diversos livros sobre esse tema.

Tão importante quanto conhecer as próprias fontes de poder, é identificar as condições dos interlocutores. Devemos lembrar sempre que para cada ação colocada na mesa de negociação, imediatamente surgirá uma ou mais reações dos interlocutores. Entender como as fontes de poder podem rebater ou até mesmo anular argumentações feitas pela contraparte é uma excelente ferramenta, uma vez que ao identificar as bases de poder, valores e argumentos da outra parte, o negociador poderá trabalhar para fortalecer suas próprias bases de poder, contravalores e contra-argumentos, ou se preparar para melhor transação com esses.

A seguir entenderemos algumas fontes de poder que estão diretamente ligadas às negociações.

Herb Cohen (2004), negociador corporativo e governamental e consultor de estratégia em áreas de negociações comerciais e gerenciamento de crises, identifica as seguintes fontes de poder: **O Poder da concorrência:** Todas as vezes que é criada uma disputa por uma posse, esta se torna valiosa.

O Poder da legitimidade: há uma grande tendência a aceitar com passividade o que está escrito. Palavras, documentos e sinais impressos têm autoridade.

O Poder dos riscos: relativo à disposição a correr riscos enquanto ocorre a negociação. Arriscar-se envolve uma mistura de coragem e bom senso. Ao não se arriscar, o outro lado ganha poder de manipulação.

O Poder do compromisso: um negociador deve envolver outras pessoas, de modo que elas apoiem suas ideias e assumam o compromisso de ajudá-lo a atingir seus objetivos. Pessoas normalmente apoiam aquilo que ajudam a criar.

Caso seja necessário o apoio de um grupo para atingir um objetivo, é recomendável negociar antecipadamente com cada membro isoladamente, para que cada um “compre” e patrocine a proposta, que só então é apresentada ao grupo. Os acordos prévios com cada indivíduo terão grande chance de confirmação pelo consenso do apoio na reunião com o grupo.

O Poder de conhecer as “necessidades”: em toda negociação, há dois pontos sendo negociados: As questões e as exigências específicas, que são declaradas abertamente, e as verdadeiras necessidades da outra parte, que raramente são verbalizadas. Se puder ser feita uma estimativa das necessidades

alheias, poder-se-á prever, com boa margem, o que acontecerá em qualquer interação;

O Poder do investimento: há uma razão direta entre o tamanho do investimento e a disposição a chegar a um compromisso. Se houver algo difícil para negociar, deixa-se para o final da negociação, pois o outro lado terá gastado muita energia e tempo;

O Poder da identificação: um aspecto que faz uma negociação pender para o lado desejado é a reputação do negociador. Boas referências podem fortificar a imagem de uma pessoa, o que potencializa, conseqüentemente, sua força argumentativa;

O Poder da moralidade: a maioria das pessoas está imbuída de padrões éticos e morais semelhantes, portanto, ao apresentar-se sem defesas e falsidades, existe maior probabilidade de confiança;

O Poder da persistência: muitos não persistem o bastante quando negociam – têm receio de parecerem desagradáveis. Ser persistente é conseguir um pouco a cada rodada de negociação, e não insistir sempre em algum ponto que já se provou imutável;

O Poder da atitude: observar o ambiente, captar expressões não verbais emitidas pela outra parte e manter a determinação ao longo da negociação são pontos que compõem este importante poder;

O Poder da especialização: a opinião de grandes especialistas é raramente questionada.

Fontes de Poder Herb Cohen



FIGURA 03 - FONTES DE PODER DE HERB COHEN

Fonte: Adaptado de Cohen, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. 4. edição, Rio de Janeiro: Record, 1980.

2.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA NEGOCIAÇÃO

O modelo de posicionamento estratégico se baseia nas conhecidas contribuições de Thomas e Kilman (1974), psicólogos e criadores do modelo TKI (Thomas-Kilman Conflict Model Instrument) para administração de conflitos e Blake e Mouton (1975), escritores e autores do livro *Grid de Liderança* 1975,

Nele, as principais formas pelas quais os conflitos e as negociações podem ser abordados são apresentadas a partir da intensidade com que o negociador orienta suas intenções e ações para contemplar os relacionamentos, as pessoas, e as tarefas para conseguir os resultados. É importante dispor de um modelo que caracterize a forma pela qual o negociador pode abordar o conflito ou a oportunidade, pois irá contribuir para que ele defina seu curso de ação e perceba atitudes e ações prováveis da outra parte.

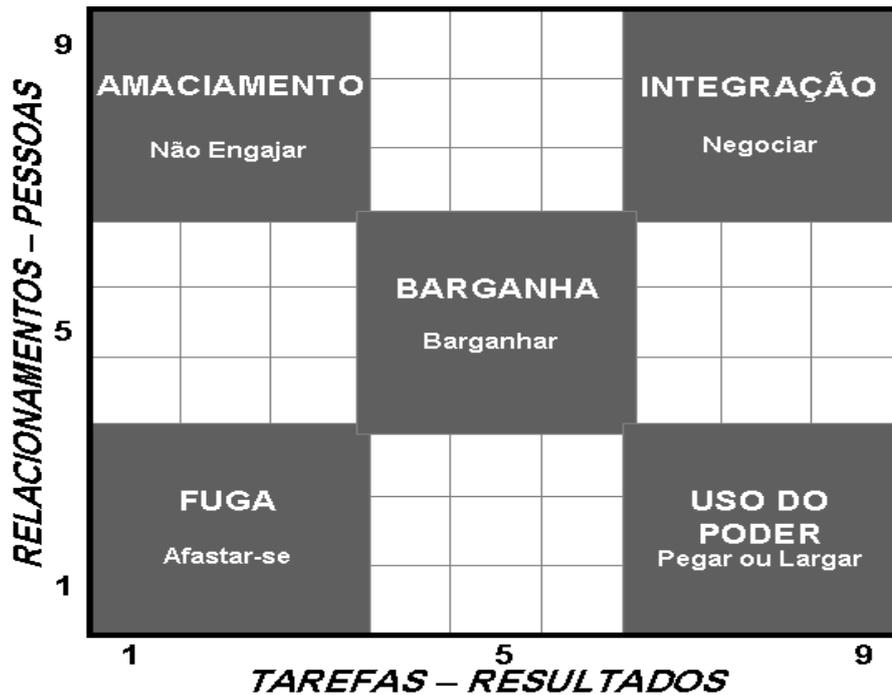


FIGURA 04 - MATRIZ DO MODELO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
 Fonte: adaptada de Thomas e Kilman (1974); Blake e Mouton (1975)

Uso do poder (ganhar/perder - dominação/submissão - pegar ou largar)

Situação em que uma das partes tem poder, grande foco em tarefas e nos resultados, e pequeno foco em pessoas e suas relações, levando a uma situação polarizada e antagônica que impede, ou pelo menos dificulta, o desenvolvimento de abordagens, processos e soluções inovadoras e aceitáveis para as partes.

Fuga-Desconhecimento (perder/ ganhar - submissão/ dominação - afastar)

Situação em que uma das partes tem pequeno foco tanto em tarefas e resultados, quanto em pessoas e relações, levando-a a atenuar, ignorar, afastar, enterrar ou fugir da negociação ou conflito. A parte que foge pode tentar retaliar no futuro, se tiver mais poder.

Amaciamento (perder/ perder - Acordo/ compromisso - não engajar)

As partes priorizam o relacionamento e desistem de alguns ou de todos os seus objetivos, privilegiando a manutenção da relação social.

Barganha (perder/ perder - acordo/ compromisso - barganhar)

Cada parte desiste de alguns de seus objetivos, através da obtenção de alguma forma de compromisso (troca de valores em abundância que uma parte possui e dos quais a outra parte carece). O regateio é uma forma de barganha.

Há um equilíbrio de forças, um recuo da situação de abertura, tendendo a uma solução de meio-termo, que muitas vezes não atende à necessidade das partes.

Integração (ganhar/ ganhar - relações de longo prazo - negociar)

A integração, confrontação ou ainda o ganhar-ganhar é o método mais racional para a construção de relações duradouras e o fortalecimento da credibilidade entre as partes.

2.7 OS PERFIS E CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES

Segundo Erving Goffman, em seu livro *Comportamentos em espaços públicos*, no capítulo 6, denominado “Engajamento de faces”, é importante ocorrer tal engajamento mútuo em uma interação focada, onde dois ou mais participantes de uma situação de negociação juntam-se abertamente para manter um único foco.

Esta citação de Goffman (sociólogo e antropólogo canadense, considerado o sociólogo norte-americano mais influente do século XX) sobre engajamento de faces, mesmo que processos de negociação empresarial venham a ocorrer em ambientes restritos, tem caráter importante quanto aos interlocutores em processos de comunicação. São as expressões que delimitam ou incentivam os comportamentos e nos facilitam a identificação dos perfis que vamos ver a seguir.

Podemos entender que nenhum processo de negociação é igual porque as pessoas são diferentes. Muitas características estão envolvidas quando tratamos do ser humano, sendo os processos de interação muitas vezes diferentes. É comum encontrarmos em mesas de negociações pessoas mais caladas, outros extrovertidos, alguns mais agressivos e egocêntricos, mas devemos entender que tudo isso é muito normal. Tratamos com pessoas e pessoas são diferentes, pensam diferentemente e possuem valores e características diferentes.

O importante em tudo isso é nos anteciparmos e, de alguma forma, conhecer os perfis que enfrentaremos. Isso é um fato importante a ser considerado no planejamento da negociação. Para cada perfil, podemos ter uma estrutura de argumentações para assim melhor usar no momento da negociação. Em caso de negociações que envolvem várias pessoas, temos que

ter muita habilidade para lidar com o perfil de cada uma e tirar o melhor proveito disso.

É importante autoconhecer-se para entender boas habilidades e deficiências no trato com pessoas. Para isso, é indicado um teste como o MBTI (Myers Briggs type indicator) que pode proporcionar boas informações a respeito de características. Lembre-se de que uma boa negociação resulta da formação de um time bem integrado e articulado onde cada um ressalta suas habilidades.

Para Myers e Briggs (1980), Idealizadores do instrumento (M.B.T.I.) utilizado para identificar características e preferências pessoais, são quatro os perfis de negociadores que podemos encontrar:

O Pragmático: está entre a razão e a rapidez. Possui como principais características: trabalhar rápido e sozinho; é orientado para resultados; não aceita falhas nem explicações; fala o que pensa; tem dificuldade para lidar com as diferenças; busca poder e controle. As interações em processos negociais com este perfil necessitam ser organizadas de forma lógica com uma comunicação clara e direta. Normalmente começam pelo entendimento do resultado e, estado convencido, disponibiliza tempo para discussão dos meios. Em caso contrário, corta o processo de interação em função da valorização de seu tempo que estaria sendo dedicado a algo sem relevância.

O Expressivo: está entre a rapidez e a emoção. Possui como principais características: necessita ser reconhecido; não aceita críticas; rejeita análises detalhadas; impulsivo; suas decisões são imediatas; orientado para ideias; criativo; compartilha informações. O expressivo tem características relacionadas a comandar uma conversa falando de muitas experiências acerca do assunto em questão e, muitas vezes, se desviam dos objetivos por adicionar muitas informações que acabam se dispersando do tema principal. Mostra muito entusiasmo em situações que lhe agradam, mas é bastante volúvel quando se trata de projetos longos e complexos. Tem boa atuação em papéis de ligação entre pessoas e negócios e atratividade por novidades não se prendendo a rotinas.

O Afável: está entre emoção e a lentidão. Possui como principais características: a busca de aceitação pelo grupo; amigo de todos; orientado para pessoas; trabalha bem em equipe; tem dificuldade em dizer não; suas decisões são demoradas. Normalmente este perfil em processos de interação tende a ser

apoiador procurando não constranger as partes. Evita confrontos diretos e muitas vezes renuncia alguns objetivos em função da manutenção do bom relacionamento.

O Analítico: está entre a lentidão e razão. Possui como principais características: adora informações e detalhes; cumpre o que promete; cauteloso; busca evidências por escrito; trabalha sozinho; não divide informações; tomada de decisão lenta. Em processos negociais o analítico se comporta de forma reservada, ouvindo e observando as colocações de seus interlocutores para fazer análises profundas das informações. Tem facilidade com raciocínio lógico e normalmente responde de forma objetiva. Uma característica interessante de negociar com alguém de perfil analítico é que suas reações não verbais são pouco percebidas pelos interlocutores muitas vezes dificultando o processo de comunicação. É como se a pessoa não tivesse reações frente a colocações positivas ou negativas em função de sua racionalidade.



FIGURA 05 – OS PERFIS DOS NEGOCIADORES Fonte: JULIO, Carlos Alberto. A magia dos Grandes Negociadores. Elsevier, 2005. Baseado no trabalho do psicólogo suíço Carl Gustav Jung.

3. A NEGOCIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GERAÇÃO DE VALOR INFLUENCIANDO O CONVÍVIO NAS ORGANIZAÇÕES

É cada vez mais comum em organizações percebermos que pessoas com habilidades e domínio de instrumentos modernos de negociação têm seu

desempenho profissional destacado, além de contribuir positivamente com o clima organizacional e solução de conflitos.

O conhecimento voltado à negociação como instrumento de geração de valor é necessário para a condução de negócios nos mais diversos ambientes competitivos, onde líderes promovem, de forma sustentável, a transformação de tarefas difíceis em desafios aos colaboradores.

Processos estruturados de negociação ajudam a incentivar a maior integração entre as áreas, alavancando o empreendedorismo, o intraempreendedorismo e a eficácia pela busca de resultados. Seguem os questionamentos:

O quanto você está preparado para processos de negociação que geram valor? O quanto você sabe sobre o tema ou procurou saber? Você conhece de forma profunda seu perfil para assim melhor se planejar para processos mais complexos de interações? Como você classificaria seu grau de maturidade e conhecimento para negociar com pessoas de forma cooperativa, gerando valor? (FIALKOVITS, 2019, p. 380).

Valores e princípios como ética, honestidade e espontaneidade são ativos valiosos que produzem melhores resultados em negociações e, em longo prazo, cria um ambiente de confiança e credibilidade para as pessoas. Esses sem dúvida são pilares importantes que formam uma base forte de legitimidade e mútua confiança.

Uma negociação de sucesso requer conhecimento sobre pessoas em seus verdadeiros desejos, receios e temores, que muitas vezes não são diretamente revelados, necessitando muita habilidade do negociador em conseguir trazer à tona tais questões.

Como vimos no item anterior, planejar e estruturar uma negociação requer metodologia que servirá para qualquer tipo de negociação e solução de conflitos, saem eles de causa real ou emocional, gerando valor e resolvendo impasses.

Podemos entender que a metodologia utilizada no processo de preparação e condução de uma negociação não muda. O que muda é o tipo de negócio e não a metodologia.

Podemos destacar algumas dicas importantes que complementam o planejamento de uma negociação:

Iniciar uma interação com as semelhanças e não com as diferenças – Isso significa falar “nós”, e não somente “você”.

Ter muita criatividade– A criatividade, aliada à estruturação do processo de negociação, é um grande diferencial agregador de valor. Facilita as interações e aguça os interesses do seu interlocutor.

Ter sempre empatia– Enteder o lado do interlocutor é primordial para buscar aproximação e não causar afastamento.

Evitar argumentos que pareçam críticas – Isso causa ressentimentos e dificulta a interação.

Estruturar um planejamento – Criando estratégias aliadas às metas.

Ficar atento à linguagem não verbal – Gestos, expressões e reações normalmente transmitem mais do que palavras.

Ser objetivo– Mostrar dados e fatos que promovam confiança e assertividade.

3.1 OS PROCESSOS DE CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM

Ferramentas fundamentais utilizadas como formas de contribuição em resolução de impasses. Podemos citar a melhor aplicação para cada situação:

3.1.1 Mediação

Segundo Mendonça (2003: p. 34), a mediação é a melhor ferramenta quando se impõe a necessidade de manter sigilo sobre a questão controversa. Quando existem problemas de comunicação entre as partes, relacionamento tenso, mas que precisa ter continuidade e, sobretudo, quando as partes estão dispostas a buscar uma solução para a questão.

3.1.2 Conciliação

Para Nazareth (2006, p. 130), é mais eficaz em conflitos que chamamos de pontuais. A relação entre as partes é transitória e pode ser resolvida com uma dose de aconselhamentos para as partes, mantendo total imparcialidade, mesmo que um dos lados mostre razão.

3.1.3 Arbitragem

De acordo com Moore (1998. p. 23), pelo fato de as partes escolherem o árbitro, ou árbitros, este normalmente é um especialista no assunto discutido, assim, tem maior propriedade para entender e decidir. Em ambientes corporativos, esse “árbitro” pode ser um especialista interno ou contratado, que venha a solucionar impasses de caráter técnico ou em outra área do conhecimento.

Para que um líder venha colaborar com qualquer uma das ações de conciliação, mediação e arbitragem, deve estar extremamente preparado para negociar com muita maestria, priorizando a imparcialidade e buscando conciliar as partes de forma harmoniosa.

3.2 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO SINDICAL E LABORAL

A classe sindical exerce poder simbólico na classe empresarial apoiada pelos grupos de mão de obra sindicalizada. Desta forma, podemos entender a grande preocupação da classe empresarial em manter uma comunicação contínua com os sindicatos, preservando certa harmonia mesmo que em uma esfera de poder.

O capital político é uma força de capital simbólico, *crédito* firmado na *crença* e no *reconhecimento* nas inúmeras opções de crédito pelos quais os agentes conferem a uma pessoa. “O poder simbólico é um poder que aquele que lhe está sujeito dá àquele que o exerce” (BOURDIEU, 1998, p. 188). O homem político retira o seu poder sobre o grupo de fé e na representação que ele dá ao grupo.

A negociação sindical, ao contrário de outras espécies de negociação, não é de execução pontual, mas sim de execução continuada. A manutenção constante do relacionamento com o sindicato ou os diversos sindicatos que atuam no segmento de uma corporação, proporciona que assuntos impactantes nos momentos de negociação como na discussão de remuneração, benefícios e outras concessões, sejam entendidos antecipadamente e tratados de forma pró ativa, que venham a minimizar esses impactos futuros nos conturbados períodos

dos dissídios coletivos. Feito de forma continuada, esse acompanhamento facilita a compreensão das partes, entendendo ganhos e prejuízos possíveis, em que soluções são tratadas com maior prazo, melhor compreensão e menores impactos.

Cenários econômicos, reações do mercado consumidor e seus reflexos no negócio, principalmente em momentos de crise, devem ser levados às mesas de negociação periódica, evitando surpresas futuras. Isto significa dizer que a negociação sindical se renova em cada evento, emergindo então, quase que instantaneamente, um novo ciclo de negociação. Isso requer bom relacionamento com os líderes sindicais que exercem poder sobre os sindicalizados e tem de ser aplicada de forma sistemática para não se perder ao longo do tempo.

4. OS ASPECTOS ÉTICOS NAS NEGOCIAÇÕES

Não existe, em qualquer atividade, um padrão de comportamento, ou modelo que deva ser seguido, pois ela depende da formação pessoal, da educação e do cultivo de valores. Cada pessoa tem percepções e pensamentos diferentes a respeito de alguma coisa.

Assim, o que pode ser correto para um, pode não ser para outro. Em determinado contexto, uma decisão pode ser tomada em função de valores pessoais, mas se houver mudança desse contexto e de seus desdobramentos, a mesma decisão pode ser alterada. Esse enfoque tem como resultado a ética situacional (ou relativa ou utilitária).

A interpretação dos valores éticos pode ser absoluta ou relativa. Quando as pessoas se guiam e tomam decisões com base nas normas de conduta dependentes da situação, estamos diante de um comportamento ético relativo. Contudo, se as pessoas se baseiam em premissas de que as normas de conduta são válidas para qualquer situação, o comportamento ético é absoluto.

Cada interlocutor envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações com base em seu ponto de vista e valores. No entanto, há três variáveis básicas influenciando o processo de uma negociação ética:

Poder - Habilidade de influenciar pessoas ou situações, não sendo, em si mesmo, nem bom, nem ruim. São divididos em pessoais (natos) e circunstanciais (momentâneos):

Tempo - Implica o período durante o qual o processo de negociação acontece. É importante compreender como a passagem do tempo afeta o processo, uma vez que interfere favoravelmente ou não, nas partes. Quanto mais uma parte souber estimar o prazo limite do oponente, maior será seu poder.

Informação - É o efeito de informar-se a respeito de alguém ou algo, o que afeta a avaliação da realidade e as decisões que são tomadas. As partes devem buscar as informações relevantes e úteis dentro do contexto negociação.

4.1 COMUNICAÇÃO ÉTICA

Na comunicação, o “saber ouvir”, é um instrumento essencial para identificar as necessidades das outras partes presentes na negociação. Para isso é importante:

- A escolha do canal adequado;
- A elaboração do conteúdo da mensagem;
- A identificação e redução de ruídos e interferências;
- O *feedback*

4.2 COMPORTAMENTO ÉTICO

• Preservar valores e princípios éticos independentemente da outra parte;

- Respeitar os interesses do oponente;
- Utilizar manuais internos de procedimentos éticos;
- Tomar decisões e implementar ações que realcem o bem-estar e os interesses tanto da sociedade como da organização.

4.3 COMPORTAMENTO ANTIÉTICO

- Utilizar informações confidenciais, suborno, falsificação de documentos, publicidade enganosa e produtos defeituosos;
- Tentar enganar fazendo exigências, pressões ou utilizar de poderosa força de persuasão na tentativa de ludibriar a outra parte.
 - Convencer pessoas a adquirirem produtos, bens ou serviços que excedem às suas reais necessidades.
 - Fazer promessas não realistas para proteger seus interesses próprios.

4.3.1 Negociação em ambientes de fusão e aquisição de empresas

Primeiramente vamos entender o que é uma operação de fusão e aquisição. Conceitualmente a operação de Fusão é a união de duas ou mais companhias que formarão uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou da mais próspera. A operação de Fusão pode ser caracterizada por “concentração” mediante a constituição de uma nova sociedade ou por “incorporação” quando um grupo transfere todo o patrimônio de uma ou mais sociedades para outro (Fagundes, 2016). A Aquisição por sua vez é a compra do controle acionário de uma empresa por outra, sendo que, no caso de aquisição global do patrimônio da empresa adquirida, a compradora assume o controle total e a empresa adquirida deixa de existir. Dependendo da estratégia a ser adotada, a aquisição poderá ser classificada em:

Horizontal: quando a aquisição ocorre entre empresas que possuem o mesmo foco de atuação. Visando basicamente o aumento de participação de mercado. Podemos citar exemplos práticos como a junção das operações entre os bancos Itaú e Unibanco onde a fusão aumentou drasticamente sua participação no mercado. Outro exemplo prático foi a compra da Rextur turismo corporativo pelo grupo CVC que passou a operar de forma complementar no segmento abrangendo turismo, eventos e viagens.

Vertical: como o próprio nome designa, refere-se a uma aquisição entre empresas que se encontram em estágios distintos no processo produtivo. Esse tipo de fusão busca ganho de competitividade. Exemplos como a aquisição do grupo Fíbria pela Suzano onde as operações se complementam na produção de

papel e Grupo Raízen participando de concorrência para aquisições de refinarias da Petrobras.

Congênere: as empresas envolvidas não atuam no mesmo ramo. Porém pode haver alguma complementaridade em suas linhas a média e longo prazo, ou o compartilhamento de um sistema de distribuição de produtos ao consumidor, por exemplo. Conglomerado: envolve a aquisição de participação em companhias com foco de atividades completamente diferentes, objetivando a diversificação das atividades.

Os processos de Fusões e Aquisições tem peso importante por se tratar de um momento delicado, causador de temores e de incertezas. A integração e retenção de equipes que passam por este processo torna-se prioridade para garantir que um dos elementos-chave, o capital humano, seja preservado e devidamente orientado com transparência para minimizar os riscos de insucesso.

Neste momento na vida de uma empresa, a área de Recursos Humanos tem como grande desafio unir os interesses do negócio às pessoas, cabendo a este instante processos estruturados de comunicação e de negociação.

A gestão das expectativas dos colaboradores é muito importante. A área de recursos humanos, deve transmitir que o objetivo principal de uma fusão é tornar a empresa mais competitiva, o que é bom para a companhia e para os que nela trabalham.

Esse é um ponto estratégico importantíssimo para uma fusão, porque é nessa hora que as empresas fundidas irão ganhar engajamento e sinergia na operação.

4.4 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE FUSÃO

A empresa que anuncia uma fusão sem trabalhar a comunicação corporativa entra em colapso. Se não for transmitida a tranquilidade para os profissionais, não for informado passo a passo o que está acontecendo na corporação, o porquê da fusão, e não houver transparência para com o grupo, além de gerar um grande transtorno, desmotivação e falta de produtividade, pode acarretar grandes custos e prejuízos.

Uma vez anunciada a situação de fusão para o mercado, deve haver reuniões frequentes com as equipes das empresas envolvidas no processo de praticar a valorização desse grupo por meio dos gestores. É necessário tratar os profissionais com transparência e até praticar conversas individuais se necessário, desde o início do processo.

Uma fusão, da mesma forma que pode ser entendida como um obstáculo na carreira, pode também se constituir numa boa oportunidade de crescimento profissional. Isto é um ponto importante a ser destacado. O colaborador poderá exercer suas atividades em uma empresa maior, com mais poder no mercado e competitividade. Isso contribui com seu próprio desenvolvimento e crescimento na carreira.

É importante evidenciar que se tratando de duas grandes empresas em um processo de fusão, sempre uma das políticas organizacionais prevalece e, conseqüentemente, isso gera grandes conflitos. Há uma sobreposição de valores e a nova gestão precisa ser bastante clara e usar de visão de negócio para transmitir os conceitos e valores que permanecem.

Essa administração deve ser feita por meio da formatação da missão, da visão e dos valores da nova empresa. Seja no grupo que é comprado ou no que compra a fração majoritária, tem que deixar os brios e as ambições de lado e olhar para o que é melhor para o negócio como um todo.

A área de Capital Humano ganha cada vez mais posições estratégicas nas corporações, tendo participação importante nos altos níveis de decisão, pois tem a responsabilidade de nortear a visão dos colaboradores para o futuro, mantendo o capital humano informado, motivado, desenvolvido e participativo. A área de Recursos Humanos tem conhecimento sobre pessoas, sobre o negócio e sobre o mercado, dando sua parcela importante de contribuição. Esta posição requer conhecimentos e habilidades em negociação como instrumento de geração de valor com processos bem estruturados e assertivos, mantendo o equilíbrio necessário entre as estratégias do negócio em cumprimento dos resultados e os interesses dos colaboradores quanto à busca de seu próprio crescimento.

5. OS JOGOS POLÍTICOS E A GAMIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

- Onde estão os jogos políticos nas organizações.
- Comportamentos políticos nas organizações.
- Razões pelas quais os jogos acontecem.
- Tipos de jogos políticos praticados.
- Porque pessoas entram nos jogos.
- Como os jogos podem prejudicar os resultados.
- A interrupção dos jogos políticos.

5.1 ONDE ESTÃO OS JOGOS POLÍTICOS NAS ORGANIZAÇÕES

Em todos os ambientes organizacionais, ocorrem jogos políticos e as pessoas jogam pelos mais diversos motivos (promoções, simpatia dos pares, financiamento de projetos, conquista de prêmios...). A intensidade dos jogos políticos depende muito da cultura da organização e o segmento em que atua. Empresas mais conservadoras, com gestão moderada, têm uma ecologia de jogos diferente de empresas com perfis mais agressivas e gestão focada em resultados a qualquer custo, disputando fatias de mercado cada vez maior. Jogos, quando não controlados, normalmente têm efeito negativo promovendo quase sempre um ganhador e um perdedor. As pessoas jogam de forma mais ou menos intensa, dependendo da ambição que possuem em relação ao ambiente em que atuam. Portanto, é importante conhecer os profissionais envolvidos e as disputas e jogos, atuando da melhor forma possível intensificando-os ou minimizando-os para reduzir impactos, seja no clima organizacional ou nos resultados financeiros.

Em nível mais básico, o jogo é uma disputa entre uma ou mais pessoas com objetivos distintos que procuram vencer. Existe uma teoria denominada “Teoria dos Jogos”, criada por John Von Neumann em seu livro *Theory of Games and Economic Behaviour* (1944). Neumann demonstra que nos jogos havia mais que probabilidades. Ele cunhou o termo “jogo de soma zero” e *payoff*.

Pode-se concluir que o termo “jogo de soma zero” está relacionado ao resultado de um jogo em que os participantes, durante as interações, atuam de forma distributiva, competindo sempre pelo melhor resultado. A teoria dos jogos de Neumann indica que para que um ganhe, o outro efetivamente tem que

perder. Esse conceito explica, claramente, os resultados dos jogos corporativos que funcionam desta forma. Na verdade, a perda não é só do participante do jogo, mas sim do todo. A corporação que sustenta todas essas ações meramente políticas e muitas vezes por interesses particulares dos próprios jogadores, ou grupo de jogadores, tem um resultado negativo. Um ponto importante a analisar é que o jogo de soma zero pode ter resultado inesperado quando existe um empate entre os participantes.

Esse conceito pode ser analisado da seguinte forma: os jogadores durante as suas interações estruturam os processos comunicacionais e negociais priorizando o maior ganho possível de concessões. Em contrapartida, os interlocutores também atuam com esta mesma linha de raciocínio, e estruturam seus processos negociais da mesma forma.

O resultado é que um jogador pede concessões ao mesmo tempo em que precisa fazer concessões para evoluir no processo negocial. O final é praticamente um empate em que os resultados para cada jogador ficam próximo de zero. Essa situação, além de ser chamada de jogo de soma zero em que nenhuma das partes obtém benefícios, a não ser apenas o relacional. Essa pode ser considerada a típica negociação envolvendo a posição de “barganha”. O que ocorre normalmente em processos negociais em que não existem alternativas fora do jogo, estando os interlocutores conectados por interdependência.

Existe outro autor, mais conhecido pelo público, Eric Berne (1964), Berne (médico e psiquiatra militar). especialista em análise transacional, escreveu o livro *Games People Play*. Ele argumenta que muitas interações sociais assumem a forma de jogos. O relacionamento parece destinado a um objetivo, mas abaixo de sua superfície, estão escondidas de forma subjetiva as motivações e as tentativas de ganhar o jogo.

Para Berne, esses jogos são desonestos e impedem formas de vida mais significativas.

Em suma, matemáticos e psicólogos entendem que os jogos políticos são muito mais do que aparentam ser. Quase sempre são motivados por interesses pessoais causando mais resultados negativos do que positivos.

Os jogos são jogados em todos os níveis hierárquicos e, quanto mais alto o nível, mais impacto exerce sobre o grupo. Normalmente os jogos mais estratégicos são praticados pela alta gestão e acabam envolvendo de forma

intensa todas as camadas da corporação. A partir daí, transformam os participantes em meros seguidores das lideranças. Se estruturam e se movimentam para manter as posições e conquistar o passe de continuidade na corporação.

5.2 COMPORTAMENTOS POLÍTICOS NAS ORGANIZAÇÕES

Ter consciência dos jogos, direciona os colaboradores a tomar uma decisão: jogar ou não jogar?

Sem dúvida, essa é uma pergunta que pode ser transformada em outra pergunta, questionando o que levam as pessoas a jogar.

Para este assunto, é importante avaliar o ambiente e a situação, tomando a decisão de participar ou não de jogos ou de que jogos participar, para auferir algum tipo de ganho pessoal.

Ambientes organizacionais são considerados sistemas de atividades políticas com diferentes conjuntos de interesses, jogos de poder e conflitos de atividades. Política é um fator importante intrínseco no dia a dia das corporações, norteando atividades e trajetória. Ações políticas são inevitáveis e mudam de forma rápida em razão da necessidade de acompanhamento dos movimentos externos globalizados, tanto na área da economia, incluindo ações e políticas internacionais, tecnologia e tendências de mercado consumidor.

Cabe lembrar dos imprevistos, acontecimentos não programados em planos de estratégia ou de crescimento anual. Um bom exemplo de fatos imprevistos é o corona vírus. Em menos de um semestre pôs a nocaute a Feira Mundial de Telefonia de Barcelona (segunda quinzena do mês de fevereiro 2020), derrubou a copa italiana (jogos em estádios fechados). Com impacto na rede hoteleira, empresas de aviação, os serviços gastronômicos sem falar da Olimpíada de Tóquio.

São várias as definições de comportamento político nas organizações como se pode observar no quadro 1, a seguir;

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DE COMPORTAMENTO POLÍTICO

| TEÓRICOS | DEFINIÇÕES | IDÉIAS PRINCIPAIS |
|----------------------------|--|---|
| Wildavsky (1964) | A política organizacional representa um conflito entre os atores que desejam que as suas preferências na definição de uma política prevaleçam sobre as preferências de outros atores. | Conflito de interesses |
| Mayes e Allen (1977) | Comportamentos políticos correspondem a gestão dos processos de influência para alcançar objetivos não aprovados pela organização ou para alcançar objetivos aprovados, porém através de meios não aprovados. | Influência Legitimidade |
| Allen <i>et al.</i> (1979) | Comportamentos políticos envolvem atos intencionais de influência para promover ou proteger os interesses próprios de indivíduos ou grupos. | Influência Auto interesse |
| Miles (1980) | A política organizacional é o processo mediante o qual os indivíduos interdependentes ou grupos de interesse exercem o poder de que dispõem, tendo como fato influenciar os objetivos, os critérios ou os processos de tomada de decisão, assim prosseguindo o cumprimento dos seus interesses próprios. | Exercício do poder; Auto interesse |
| Pfeffer (1981) | Comportamentos políticos envolvem aquelas atividades que ocorrem dentro da organização para adquirir, desenvolver e utilizar poder e outros recursos, visando obter os resultados esperados em uma situação na qual há incerteza ou divergência. | Exercício do poder. Conflito de interesses |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| Farrell e Petersen (1982) | Comportamentos políticos são aquelas atividades que não são requeridas como parte do papel formal, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização. | Atividades extra papel |
| Mintzberg (1983) | Política organizacional pode ser definida como o comportamento individual ou de grupo que é informal, ostensivamente paroquial, tipicamente divisionista e, sobretudo no sentido técnico, é ilegítimo, isto é, não aprovado pela autoridade formal, pela ideologia aceita na organização ou pela autoridade técnica (embora possa explorar algum desses). | Atividades extra papel; Auto interesse; Conflito de interesses |
| Gray e Ariss (1985) | Comportamentos políticos consistem de atos intencionais de influência exercidos por indivíduos ou grupos para realçar ou proteger seus próprios interesses quando houver a possibilidade de conflitos. | Influência; Auto interesse |
| Cobb (1986) | Comportamentos políticos se referem a como o poder é usado para resolver incerteza e/ou divergência relativas às ações e objetivos organizacionais. | Exercício do poder Conflito de interesses |
| Ferris <i>et al.</i> (1989) | Política organizacional refere-se a um processo social de influência no qual o comportamento é estrategicamente desenhado para maximizar os próprios interesses de curto e longo prazo, que podem ser compatíveis ou contrários ao interesse de outros indivíduos. | Influência Auto interesse Conflito de interesses |
| Cropanzano <i>et al.</i> (1995) | Comportamentos políticos são tentativas de influência social direcionadas àqueles que podem prover recompensas que ajudarão a promover ou proteger o interesse próprio do ator. | Influência Auto interesse |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| Christiansen <i>et al.</i> (1997) | Comportamentos políticos referem-se àquelas tentativas de influenciar outros que são percebidas por sua natureza de auto interesse. | Influência Auto interesse |
| Kacmar e Baron (1999) | Comportamentos políticos correspondem às ações de indivíduos que estão diretamente orientados para o objetivo de promover seus próprios interesses sem considerar o bem-estar dos outros indivíduos ou da sua organização. | Auto interesse |
| Ferris <i>et al</i> (2000) | Percepção dos comportamentos políticos pode ser definida como a avaliação subjetiva do indivíduo a respeito da extensão que o ambiente organizacional é caracterizado por pares e superiores que demonstram comportamento de auto interesse. | Auto interesse |
| Valle e Witt (2001) | Comportamentos políticos correspondem às ações que (a) são inconsistentes com as normas organizacionais aceitas, (b) desenhados para promover o próprio interesse e (c) efetivados sem considerar e, às vezes, à custa dos objetivos organizacionais. | Legitimidade Auto interesse |
| Byrne (2005) | Comportamentos políticos podem ser vistos como ações intencionais (ocultas ou declaradas) de indivíduos para promover ou proteger seus próprios interesses, às vezes à custa de e sem preocupação com o bem-estar de outros ou da sua organização. | Intencionali- dade; Auto interesse |

Fonte: Spinelli, Renata Quintas. O poder em ação: um estudo sobre os comportamentos políticos no contexto organizacional - 2010.

Este quadro permite analisar as definições de comportamento político nas últimas décadas. Observe a constância em temas como: legitimidade, influência e auto interesse, que são papéis exercidos pelos indivíduos no ambiente de uma organização.

Bons gestores e articuladores políticos são os que desenvolvem bases de relacionamentos ampliando seus domínios de influência e capital social, além de incrementar recursos disponíveis para seus projetos. Dessa forma, entregam resultados à corporação, ao mesmo tempo em que desenvolve a própria imagem de “gestor provedor” para sua equipe.

Nesse exemplo observa-se certo equilíbrio entre a ação do gestor, executando seu papel com boa dose de individualidade e interesse próprio, mas atendendo à missão que lhe foi atribuída, em sintonia com as metas e os projetos da empresa.

Por outro lado, executivos podem desenvolver ações políticas ilegítimas, como a formação de coalizões e tomadas de decisões individuais que priorizam seus interesses, sem levar em conta os planos de sua instituição, organização ou os projetos de seus pares.

De acordo com o professor e psicólogo Miguel Pina e Cunha, no livro *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (2006), o termo legitimidade é uma dificuldade adicional quando o tema aborda os “comportamentos políticos”. Isso resulta do fato de que existe uma fronteira que faz divisória fundamental entre a legitimidade e a ilegitimidade organizacional. Essa fronteira é fiscalizada pelos indivíduos que têm o poder na instituição.

5.3 RAZÕES PELAS QUAIS OS JOGOS ACONTECEM

Existem alguns fatores internos nas corporações que influenciam a prática dos jogos.

Empresas com forte cultura em competição normalmente fomentam os jogos de forma natural pois, se as pessoas não se sentirem estimuladas a sobreviver na posição que ocupam ou até mesmo ampliar seus horizontes de poder, certamente estarão fora do perfil imposto pela cultura organizacional. Se olharmos pelo lado corporativo, entendemos que tais pessoas, no curto ou no médio prazo, não trarão resultados pois não têm as habilidades exigidas pelo perfil ou até mesmo pela forma de pensar e julgar da instituição.

Uma reflexão sobre essa mesma situação pelo lado das pessoas, mostra de forma simples que o ambiente extremamente competitivo causa certas

angústias nos indivíduos fora do perfil da empresa, construindo um ambiente tenso, improdutivo e inconstante.

Para este tipo de cultura, pessoas com perfil inadequado podem formar opiniões contrárias às que a alta gestão esperava. Nesse momento, para esses grupos, entra em julgamento a questão da legitimidade das ações praticadas no ambiente interno e externo, dos meios para atingir as metas e dos resultados alcançados.

Essa cultura se identifica com pessoas de perfil mais pragmático que estão dispostas a enfrentar todo e qualquer tipo de situação com grande energia focando somente nos resultados.

Trata-se de sair de uma postura integrativa de relacionamento e adotar posturas mais agressivas reivindicando valor. Isso é o que se espera do indivíduo pela forma de agir e pensar específico da corporação.

Outra razão pelas quais os jogos acontecem está relacionada aos tipos de liderança que atuam na corporação.

Normalmente as lideranças que mais fomentam os jogos são aquelas que buscam maior poder e controle e jogam de forma intensa com seus superiores, pares e subordinados. Representam papéis diferentes a cada fase do jogo influenciando pessoas.

Segundos os professores Maurício Goldstein e Philip Read, no livro *Jogos políticos nas empresas. Como compreender e transformar relações e organizações* (2017) existem fatores internos e externos à corporação que encorajam os jogos. São eles:

5.3.1 Forte pressão para desempenho no curto prazo

Em um ambiente de acirrada disputa por resultados, nenhum indivíduo quer aparentar que não entregou os resultados a ele atribuídos no período ou no projeto. Isso nem sempre é possível e, por isso, pessoas recorrem aos jogos políticos na tentativa de esconder, minimizar ou se reposicionar em outras bases, caso seu desempenho não tenha sido satisfatório. Assim, manobras que possam justificar seus resultados, culpando outras áreas, pessoas, processos ou até mesmo questões externas, são organizadas e articuladas em um formato de jogo político podendo trazer algum resultado, mesmo que apenas momentâneo.

5.3.2 O ambiente virtual

Pela própria natureza, os fóruns de ambientes virtuais, conduzem pessoas aos jogos. As reuniões virtuais de equipes, e e-mails, *whatsApp*, *messenger* de uma comunidade empresarial, são formas despersonalizadas de interação. Isso se resume à facilidade com que os participantes falam de assuntos e ações que, com certeza, não fariam pessoalmente. Dada a condição virtual em que os assuntos são tratados, a amplitude é imensa envolvendo interlocutores a todo momento à medida que as informações circulam. Em um ambiente onde existe a desconfiança e a falsa relação interpessoal, a comunicação eletrônica é crescente e avassaladora, e com isso os jogos se multiplicam.

O jogo da “cópia” é um dos mais utilizados dada a facilidade de envolver várias pessoas de uma só vez. Recursos como: “cópia com” ou “cópia oculta”, torna os jogos mais abrangentes e perigosos. Um ponto a ser ressaltado dessa interação virtual diz respeito a manipulação de informação. Podemos citar como exemplo pessoas com interesse em multiplicar informações tendenciosas, enviando determinada mensagem por e-mail a alguém mas copiando de forma oculta outros colaboradores formadores de opinião. A informação pode conter uma série de detalhes que venham causar diversas interpretações e assim provocar reações negativas a uma determinada situação.

5.3.3 Clima Organizacional

Os jogos resultantes de situações relacionadas com o clima organizacional são comuns nas corporações. Tudo começa pela falta de tempo e envolvimento dos altos executivos na direta administração de pessoas. Cada vez mais colaboradores se sentem desprotegidos, ameaçados e com a sensação de que não estão ao par dos reais acontecimentos da empresa. Muitas vezes essas questões nem existem, são simplesmente fruto da desconfiança causada pelo distanciamento da alta gestão. Daí podem surgir desconforto que uma boa política de comunicação e transparência eliminaria.

Fica uma sensação de abandono e o sentimento de não inclusão nos negócios. Os executivos são cada vez mais demandados em viagens e negócios externos que deixam um vazio quanto aos sentimentos dos colaboradores. Esse é o típico ambiente onde os jogos acontecem de forma natural. Os indivíduos assumem os jogos como forma de autoproteção fomentando situações onde criam a ilusão entre os grupos que estão participando de algo muito importante na corporação e de que mantêm um estreito relacionamento com os altos executivos. Criam a falsa imagem de estarem participando de importantes projetos e que estão se relacionando com o chefe de forma direta. Aparece então o jogo da fofoca onde essas pessoas sentem-se como se fossem donas das informações privilegiadas usando-as de forma falsa. Segundo Goldsteine&Read, em *Jogos Políticos nas Empresas*:

Estamos presenciando em muitas empresas, uma desconexão entre a alta administração e o restante da empresa. Muitos líderes sêniores ficaram tão ocupados e viajam tanto que não dispõem mais de tempo para administrar enquanto percorrem os setores da empresa. Devido a esta desconexão, muitos empregados se sentem inseguros. Falta-lhes senso de inclusão; muitas vezes, eles se sentem como se a alta administração não os deixasse a par de toda a verdade, e não ouvisse suas ideias. (Goldstein &Read, 2017, p. 68).

Atualmente, corporações se preocupam com esse tipo de jogo e procuram mecanismos para minimizar esses movimentos promovendo um relacionamento maior e participação de executivos no dia a dia da empresa, dando um ar e um sentido de transparência e legitimidade às relações dentro da organização.

Vale lembrar que um dos grandes problemas de custo nas operações está ligado diretamente ao tema “Clima Organizacional”. Isso tem impulsionado ações das áreas de Recursos Humanos demandando cada vez mais profissionais que tenham vivência e soluções para este tipo de problema. Muitas vezes pessoas deixam as corporações não por incompetência, mas sim pelo ambiente ruim de relacionamento.

5.3.4 Desconfiança

Um tema que movimenta e conduz os jogos políticos nas corporações é a “Desconfiança”. Colaboradores estão cada vez mais distantes da verdadeira adesão quanto às opiniões em relação aos altos executivos. Escândalos envolvendo CEO’s, recebendo remunerações milionárias, e garantias de

acordos milionários caso tenham que deixar a corporação, tornaram as pessoas céticas em relação às declarações de seus líderes. São claras as atitudes de cinismo quando escutam seus CEO's falarem de missão, visão e valores da empresa. Entendem que esses valores tão comentados foram alcançados às custas de demissões, manobras políticas e que estes mesmos CEO's não medirão esforços para fazer tudo novamente em troca de resultados corporativos e ganhos próprios.

De acordo ainda com Goldstein &Read:

Hoje mais do que nunca os empregados desconfiam da alta administração. Escândalos de empresas envolvendo CEOs badalados aos quatro ventos pela mídia, bem como relatos de CEOs recebendo remunerações milionárias e garantias de acordos mirabolantes caso tenham de deixar a empresa – os chamados Golden parachutes (guarda chuvas de ouro) – igualmente alardeados aos quatro ventos, tornaram as pessoas céticas em relação às declarações de seus líderes. Assumem uma atitude de cinismo quando escutam os CEOs falarem de visão e valores (Goldstein &Read, 2017, p. 68).

A falta de credibilidade de imagem impera e tornam os jogos políticos cada vez mais fortes. Em uma atmosfera de desconfiança, os jogos encontram um terreno fértil para se multiplicarem.

Infelizmente estes movimentos inspiram nas pessoas sentimentos negativos provocando o que elas têm de pior a oferecer em suas atividades. O pensamento é mais ou menos assim: se não posso confiar em meus superiores, por que devo seguir suas colocações e zelar pelo meu comportamento?

A prática desses jogos resultantes da desconfiança, normalmente traz para fora o que as pessoas têm de pior e a contrapartida para justificar isso é o sentimento de não se rotularem como ingênuas. Chegam a sentir que são donas de sabedoria prática em relação de como as coisas “realmente acontecem” na empresa.

5.3.5 Achatamento organizacional

Muitas empresas se estruturam com políticas de maior flexibilização e inovação, adotando uma estrutura matricial e lançando várias iniciativas com base em equipes de trabalho. O problema é que essas organizações achatadas ou horizontalizadas possibilitam ações de maior liberdade das pessoas para criar trazendo os processos de tomadas de decisão para níveis mais baixos, acabam

criando também muitas incertezas. As pessoas nunca sabem muito bem a quem devem se reportar, ou a quem devem procurar para apresentar situações ou até mesmo alguma ideia ou solicitação de recurso para determinado projeto. Ficam incertezas se devem procurar seu chefe funcional, ou o gestor de sua unidade ou até mesmo a pessoas responsáveis pela gestão do escritório no país em que estão trabalhando.

Os jogos são uma reação reflexa que ocorre quando as pessoas não conhecem ao certo seus papéis e responsabilidades. Os jogos vêm preencher um vácuo – que é criado quando os elementos definidores de um local de trabalho tornam-se confusos. Será um conjunto de 'jogos diferentes daqueles existentes quando as estruturas empresariais eram mais verticais e a autoridade bem definida. Sem uma ordem organizacional e uma lógica das estruturas hierárquicas, os empregados podem tender a criar uma ordem por meio dos jogos. Nos jogos, as pessoas têm papéis e objetivos – que são improdutivos, mas que, mesmo assim, oferecem às pessoas a satisfação de realizarem determinadas tarefas para atingir um fim (Goldstein & Read, 2017, p. 68).

Neste momento os jogos acontecem como um reflexo que ocorre quando as pessoas não possuem informações suficientes de forma adequada e pelas incertezas em relação aos seus papéis e responsabilidades. Os jogos veem preencher o vazio que é criado quando os elementos definidores de um processo de trabalho tornam-se confusos. O conjunto de jogos que ocorreram nestes ambientes horizontalizados são diferentes dos que ocorrem em ambientes verticalizados com estruturas hierárquicas mais bem definidas. Nos jogos as pessoas têm papéis e objetivos que são normalmente improdutivos, mas que mesmo assim, proporcionam aos participantes uma certa satisfação de realizarem determinadas tarefas para atingir um objetivo.

5.3.6 Estruturas hierárquicas

Os jogos acontecem em ambientes nos quais prevalece o poder do cargo e pelos grandes hiatos entre os que têm e os que não tem tal poder.

Seguindo ainda a trilha dos autores Mauricio Goldstein e Philip Read, podemos observar que estas lacunas aumentam quando os executivos das esferas superiores da empresas fazem premiar por mordomias, bons pacotes de remuneração, altos ganhos salariais enquanto os de baixo são exortados a

realizarem tarefas complexas com poucos recursos, ou seja, fazer mais com menos vivendo ainda sobre ameaças de desligamentos.

Nestes ambientes, os jogos podem proliferar tornando-se característica de toda empresa. O sentimento de injustiça e desprezo que esses executivos causam em seus comandados provocam movimentos de ira e falsa obediência. O resultado disso é que as pessoas que estão na base da pirâmide sentem-se sem poder e desprestigiadas, o que as levam a se voltarem para os jogos por várias razões.

Primeiro, é fato que sentem que a alta gestão não as leva a sério nem lhes dão alguma importância.

Segundo, recorrem aos jogos para compensarem perdas e conquistarem alguns objetivos de trabalho. É comum sentirem que, como foram despersonalizadas e desprestigiadas, acreditam que não devam fazer as coisas pelos canais normais. Desta forma, os jogos entram como uma forma alternativa para alcançar o que desejam.

Terceiro, alguns colaboradores reagem à despersonalização das estruturas hierárquicas com certo sentimento de raiva e injustiça. Agem jogando com artifícios para desestabilizar processos e prejudicar o todo. São como revolucionários invisíveis que espalham discórdias e anarquia. Usam os jogos para sabotar os esforços da equipe ou do grupo. Também podem espalhar boatos por meio dos jogos com a finalidade de criar conflitos.

5.4 TIPOS DE JOGOS POLÍTICOS PRATICADOS.

Em avaliação a jogos em andamento nas empresas, segundo Goldstein e Read, pode-se concluir que existem cinco traços característicos que de algum modo sustentam essas ações:

5.4.1 Manipulação

As pessoas exibem um certo comportamento desonesto com o pressuposto de que precisam agir de certa forma para alcançar seus objetivos. Em algumas vezes, essas ações são evidentes e provocadoras. O jogo pode se dar de várias formas diferentes como, por exemplo: esconder informações,

transformar situações comuns em problemas complexos, parecendo pior do que são, criando falsas expectativas no ambiente. Assim, o manipulador, que criou todo este cenário, entra com as soluções dos problemas, tendo uma saída honrosa e a imagem de herói.

5.4.2 Consequências paradoxais

Os jogos políticos são manipulados de tal forma a assegurar um ganho a curto prazo para o jogador, mas perdas de curto a longo prazo para o grupo (colegas de trabalho, equipes de trabalho, para o departamento ou empresa). O problema é que pessoas que jogam com maior frequência utilizam tempo e energia em busca de seus objetivos pessoais negligenciando o trabalho. Além disso, essas pessoas, por serem habilidosas em manipulação de situações, podem conseguir cargos mais altos através de promoções, o que piora ainda mais o ambiente e resultando em perdas maiores para a corporação.

5.4.3 Repetição

Quando os jogos se tornam hábito, a repetição torna-se constante. Podemos citar como exemplo os jogos relacionados a orçamentos. Quando os executivos recebem informações da matriz quanto a confecção do orçamento de sua área para os anos seguintes, é comum a reação de cautela com os números. Normalmente toma-se uma posição reativa onde a manipulação acontece. Mesmo que os números e metas possam ser interpretados como positivos e possíveis de serem cumpridos, sempre existe o jogo de restrições. Os jogadores, por meio de manipulações, contestam as metas e aplicam determinadas reservas financeiras para serem utilizadas no decorrer do ano. Um exemplo seriam os gerentes que estabelecem metas de vendas claramente abaixo do esperado como parte de seu plano secreto.

5.4.4 Atividade em grupo

Os jogos políticos normalmente disparam outros jogos envolvendo um grupo de jogadores. É comum que as pessoas, entendendo tais jogos, organizem suas estratégias para atender ao líder, resultando em mais jogos. É

como se fosse uma sequência estratégica para que um grande objetivo seja alcançado. Dependendo da cultura da organização, esses jogos ocorrem com maior ou menor frequência. Por exemplo: quando a cultura de uma empresa valoriza o relacionamento transparente, a honestidade intelectual, a legitimidade dos fatos, o espírito de equipe e o debate aberto, a prevalência desses jogos é relativamente baixa. Ao contrário do que ocorre quando uma empresa tem uma forte cultura hierárquica que promove o medo, a dissimulação de informações, relacionamentos cautelosos e metas a qualquer custo, os jogos são encorajados e quase sempre promovidos pela alta gestão. A orientação é clara para comportamentos políticos acerca de manter sua posição na organização.

QUADRO 2: JOGOS POLÍTICOS MAIS FREQUENTES:

| INTERPESSOAIS | DE LIDERANÇA | DE ORÇAMENTO |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Te Peguei | Zona Cinza | <i>Sandbagging</i> |
| Marginalização | Deixe que adivinhem | Reserva Secreta |
| Culpa | Nenhuma Decisão | Base Inicial Subestimada |
| O Chefe Disse | Envolvimento Superficial | Ganhos Trimestrais |
| Carreira Movida a Barulho | Mate o Portador | |
| Vítima | Projetos Especiais | |
| Fofoca | Dividir a Conquista | |
| Sem Más Notícias | Bode Expiatório | |
| Cópia | | |
| Pré-Acordo | | |

Fonte: "Goldstein&Read, P. *Jogos Políticos nas Empresas* (2017, p. 186).

5.4.4.1 Jogos Interpessoais

Te Peguei: as pessoas agem como se recebessem pontos por identificar e comunicar os erros dos colegas. Esse jogo tem maior probabilidade de ocorrer em empresas que incentivam o reconhecimento individual, em vez do reconhecimento coletivo, e que promovem competição entre os empregados para aumentar a produtividade. Os erros são vistos como uma oportunidade para criticar e rebaixar os outros, e assim as pessoas escondem os erros, em vez de utilizá-los como oportunidades de aprendizado. Além disso, qualquer crítica será vista como um ataque, e não como uma oportunidade de aperfeiçoamento.

Marginalização: as pessoas são exiladas de equipes ou grupos porque ameaçam o status quo, por não fazerem parte da turma do chefe, ou por “não se enquadrarem” devido a outras razões. Este jogo pode ser discreto ou escancarado; deixar alguém de fora da lista de distribuição, não lhe passar as minutas da reunião, esquecer de convidá-la. Isso exclui a pessoa do processo de tomada de decisões e limita sua eficiência.

Muitas vezes, as pessoas são marginalizadas não por falta de colaborar com o grupo, mas por motivos pessoais e políticos. Esse jogo é muitas vezes jogado de forma passivo-agressiva – por exemplo, um gerente encarrega um subordinado direto de uma tarefa ingrata, que o impede de trabalhar em uma parte que é crítica para a missão da empresa, mas pede mil perdões por encarrega-lo desta tarefa, explicando que ela é a única pessoa disponível para fazer isso, agradecendo por sua boa vontade.

Culpa: no jogo da Culpa, as pessoas procuram responsáveis para desculpar-se de seu próprio comportamento. Por exemplo, um gerente pode queixar-se de que não está atingindo bons resultados porque a alta administração permite que o departamento financeiro burocratize excessivamente o sistema. A culpa pode ser atribuída a pessoas, a grupos, eventos ou situações, mas, em qualquer caso, ela faz parte do jogo de perde e ganha, em que, em vez de uma conversa honesta, ou de uma análise produtiva das causas reais do fracasso, as pessoas empregam suas energias para arranjar culpados ou para espalhar as próprias versões da causa do fracasso.

O Chefe Disse: no jogo O Chefe Disse, as pessoas invocam o nome de algum executivo sênior para ajudá-las a conseguir o que desejam, ou para reforçar seus argumentos. Elas podem fazer um pedido e, em seguida, insinuar que o CEO ou algum outro executivo querem “isto feito”. Em alguns casos, podem simplesmente garantir que se trata de um desejo do chefe. Em outras circunstâncias, podem contar uma história bonita para obter o mesmo resultado. O jogo transfere poder do chefe para a pessoa que está pedindo algo e que, para isso, usa o nome do chefe. Em geral, esse jogo ocorre naquelas culturas em que a comunicação é muito formal e hierarquizada, e em que ninguém ousaria desafiar ou pedir explicações à alta administração.

Carreira Moviada a Barulho: neste jogo, um gerente, ainda novo em uma função, tem uma “grande ideia” que será trombeteada como radical (para uma

mudança ampla e rápida) e bem-sucedida (quando avaliada num prazo bem curto) e que justificará sua rápida promoção, da função atual para outra (ascensão na carreira), antes de o fracasso dessa grande ideia acabar por pegá-lo. Em muitos casos, a mudança não foi muito bem digerida e a preocupação durante o processo volta-se menos para os empregados dela encarregados do que para sua forma de apresentação e promoção junto à alta administração (que pode gostar do tom “ambicioso” e “energético” da iniciativa). Esse jogo pode naturalmente ser jogado em série, e constituir parte significativa da carreira de alguém, embora muitas vezes acabe mal se a pessoa permanecer no mesmo posto por um período maior.

Vítima: não posso fazer nada porque ‘eles’ não me deixam fazer coisa alguma [não reconhecendo meus méritos, tomando decisões absurdas, promovendo as pessoas erradas...]. Este é o sentimento comum expresso, ou pensado, por quem joga o jogo da Vítima. O pessoal sênior pode jogar agindo como se não tivesse muito a ver com a história. Os mais jovens podem simplesmente não trabalhar em sua plena capacidade. Não importa a idade de quem joga como vítima, todos eles perdem boa parte do tempo se lamentando sobre as razões pelas quais não podem conquistar o que queriam e teorizando sobre as razões disso. Às vezes, incluem outros nessas discussões do jogo da Vítima, e é bem fácil que uma mentalidade de vítima se espalhe e infecte uma equipe ou outro grupo qualquer.

Fofoca: neste jogo, os jogadores usam a moeda do boato para ganhar vantagem política. A maioria das pessoas conhece muito bem esse jogo, que floresce nas culturas voláteis, aliás, uma boa descrição de muitas empresas hoje em dia. Os componentes-chave desse jogo é a comunicação indireta. Em vez de confrontar alguém diretamente sobre um problema que está tendo com uma pessoa, você fala a uma terceira e se queixa, ou tece comentários negativos sobre essas e outras pessoas. Você pode também semear boatos destinados a atingir determinado objetivo, mantendo as outras pessoas fixadas no que estão fazendo, dando alarmes, sujando reputações e assim por diante.

Sem Más Notícias: no jogo Sem Más Notícias, os jogadores evitam ou suprimem qualquer dado negativo, na incansável busca de uma abordagem positiva. Esse jogo pode apresentar-se em várias situações: deixar de passar feedback negativo a alguém, a fim de não magoar seus sentimentos; recusar-se

a tomar uma decisão na estratégia da empresa por não querer atribuir uma prioridade maior a uma área do que a outra; transferir um empregado de desempenho medíocre para outra área, para não ter de demiti-lo; esconder do chefe os resultados fracos, para evitar que se irrite; e assim por diante.

Cópia: neste jogo o jogador envia cópias eletrônicas a um gestor, aos colegas, ou a alguém mais que não está no âmbito normal de suas comunicações funcionais. Essa prática confere a seu autor a sensação de poder, e ele se vale dela para dar aos outros a impressão de que é poderoso. Pode ser usada também para intimidar uma terceira pessoa, fazendo com que saiba que a cópia foi enviada para deixá-la a par de determinada situação. Comunicar-se dessa forma com alguém que está fora do âmbito normal de comunicações chama a atenção a todos – e pode-se usar essa prática com várias finalidades, entre elas oferecer documentação para o caso de algo dar errado. O problema é que se trata de uma forma sub-reptícia de comunicação, que esconde outras motivações. Ela cria suspeitas e desconfianças, pois todos sabem que o autor das cópias tem objetivos secretos.

Pré-Acordo: no Pré-Acordo, o jogador faz de conta que todos os assuntos serão discutidos em uma reunião com as pessoas x, y e z. Mas, nesse ínterim, faz um pré-acordo com algum mandachuva da empresa e tudo se transforma em mera encenação. Esse é um jogo clássico de reuniões, e que confere péssima fama a elas. As pessoas gastam horas e horas em uma reunião, mas tudo não passa de um espetáculo, porque alguém tem um acordo informal com um tomador de decisões-chave da empresa, e os outros participantes da reunião não estão sabendo de nada.

5.4.4.2 Jogos de Liderança

Zona Cinza: na Zona Cinza, os jogadores deliberadamente ampliam a ambiguidade ou são pouco claros sobre quem faz o quê. O objetivo deste jogo é evitar que fique claro de quem são as responsabilidades. Pode ser usado também para criar tensão entre subordinados diretos ou departamentos, o que provoca uma mal-estar que incentiva as pessoas a trabalharem de forma mais produtiva. O jogo da Zona Cinza também pode oferecer a gerentes meios para evitar conflitos com seus subordinados diretos; em vez de decidir por alguma

medida que venha a incomodar seu pessoal, os gerentes operam de forma indecisa, e por isso nunca entram em choque com os empregados. O Zona Cinza pode aumentar a produtividade ou evitar conflitos no curto prazo, mas no longo prazo torna-se inimigo da execução eficiente. Quando as pessoas não têm clareza sobre quais devem ser seus papéis, o desempenho é prejudicado; além disso, os papéis não estão alinhados com os objetivos organizacionais.

Deixe que Adivinhem: neste jogo, o jogador muda a forma de considerar os assuntos-chave, sem reconhecer que antes pensava de forma completamente diferente, nem deixar que alguém mostre isso. As pessoas nunca sabem como o gerente estará pensando e por isso tornam-se extremamente cautelosas em suas apresentações e recomendações. Alguns membros da alta administração optam por esse jogo porque desejam ser vistos como flexíveis, embora não reconheçam o custo dessa hiper flexibilidade. Quando ninguém tem certeza sobre os desejos e crenças do líder, surgem a confusão e o caos. As pessoas empenham-se em tentar prever o que o líder quer, em vez de agir com consciência do propósito e da missão partilhada. A flexibilidade deve estar em equilíbrio com objetivos e processos claros, e os gestores que optam pelo “Deixe que adivinhem” no lugar da transparência rebaixarão o moral do grupo e terão resultados mais modestos no longo prazo.

Nenhuma Decisão: o jogo da Nenhuma Decisão implica encontrar inumeráveis razões para não decidir por uma escolha. Algumas dessas razões podem fazer sentido na aparência, mas a razão subjacente pela escolha desse jogo é que, se você não decidir, não poderá ser punido por ter tomado a decisão errada. A inclinação por esse jogo da Nenhuma Decisão se deve a vários fatores: as pessoas são novas na função ou na empresa, e não confiam nas informações que recebem; vieram de um setor de movimentação lenta, em que havia mais tempo para tomar decisões; ficavam intimidadas diante do ambiente caótico e de mudanças rápidas, e achavam que ficariam “seguras” se evitassem tomar decisões. Os que optam por esse jogo muitas vezes sabem muito bem como parecer que estão simplesmente sendo cuidadosos e procuram sempre agir de forma lenta para tomar a decisão certa. Na verdade, estão criando forças-tarefa, realizando reuniões, emitindo relatórios técnicos e forjando a impressão de que estão agindo, quando, na realidade, estão apenas esperando sua hora.

Envolvimento de Faz de Conta: Para jogar o Envolvimento de Faz de Conta, o gerente realiza pesquisas de opinião, reúne grupos de discussão ou convoca reuniões de envolvimento para comunicar que “sua opinião conta”, mas tudo isso tem como objetivo apenas fazer com que as pessoas se sintam participantes, em vez de fazê-las participar realmente.

A verdadeira intenção é apenas evitar queixas e fazer com que os gerentes possam mostrar para seus chefes que estão “fazendo a coisa certa” engajando seu pessoal no processo de tomada de decisões. Esse mesmo jogo ocorre quando os líderes envolvem superficialmente os subordinados diretos, solicitando seus pontos de vista sobre a estratégia do departamento, mas confiando apenas na própria opinião pessoal. O cinismo acaba sendo a resposta final dos subordinados a esse tipo de jogo, e perde-se o respeito pela liderança. E a coisa é talvez ainda pior quando o gerente necessita de que seu pessoal se mostre realmente comprometido e colaborativo em um grande projeto, e encontra dificuldade em assegurar seu envolvimento.

Mate o Portador: Esse jogo é comum e transmite a mensagem de que o Gestor não está disposto a ouvir más notícias. Ele pode colocar este jogo em prática de muitas maneiras: mostrando-se irritado com o portador tão logo houve uma má notícia, falando mal do portador depois ou agindo contra ele. As pessoas entram nesse jogo suavizando as notícias negativas ou simplesmente as ignorando. Em consequência, naturalmente, o gestor deixa de receber notícias em tempo real sobre a empresa, prejudicando sua capacidade para tomar decisões assertivas.

Mate o Portador: matar o portador é uma tradição antiga: você descarrega a frustração no portador da má notícia, e não naquele que a originou. Esse é um jogo de reis, e é também um jogo para líderes incapazes de suportar uma notícia negativa. A capacidade de absorver e aprender com os eventos negativos é um talento indispensável para os líderes atuais, mas, mesmo assim, eles preferem jogar o Mate o Portador a desenvolver esse talento. O efeito final deste jogo é que as pessoas, em seus relatórios ao chefe, filtram qualquer relato que possa provocar assomos de cólera. E, assim, esses líderes operam com base em uma perspectiva irrealmente otimista; pensam que as coisas estão muito bem e não são capazes de se preparar para os momentos difíceis ou para as iniciativas dos concorrentes. (Goldstein & Read, 2017, p. 32).

Projetos Especiais: O gestor não quer demitir alguém (por motivos financeiros, por medo de ações trabalhistas ou pela eventualidade de qualquer outra forma de chateação) e então promove ou transfere essa pessoa para um “projeto especial” (posição que os japoneses chamam de “olhar pela janela”), tirando-a, assim, de alguma posição de influência. Eis por que muitas empresas estão cheias de mortos-vivos – pessoas que permanecem anos no emprego, mas nunca conquistam nada, e fingem-se de mortas para não criar problema algum com ninguém. O jogo dos Projetos Especiais tem um tremendo impacto negativo sobre a produtividade, impacto muitas vezes invisível, porque essas pessoas desempenham funções sem importância, embora pareçam estar contribuindo. Parte do jogo dos Projetos Especiais destina-se a criar a ilusão de que aquelas pessoas ainda estão ativas e são úteis à empresa, quando, na verdade, foram jogadas para escanteio.

Dividir e Conquistar: neste jogo, o chefe deliberadamente indis põe os subordinados uns contra os outros, para manter ou consolidar seu poder. O chefe também pode dividir o que está sob controle de seus subordinados, ou reduzir as equipes deles, seus territórios de vendas ou suas responsabilidades, a fim de evitar qualquer desafio à própria autoridade ou até mesmo a seu emprego.

Bode Expiatório: este jogo é um pouco diferente do jogo da Vítima em um aspecto: quando os líderes buscam bodes expiatórios, agem dessa forma para não ter de enfrentar os percalços de um programa organizacional que apresenta problemas (e não como forma de atingir um rival interno). Muitas vezes, os chefes escolhem consultores como bodes expiatórios, comunicando que o fracasso de um projeto, ou um passo em falso em uma estratégia, é responsabilidade do consultor, que, de alguma forma, fazia parte dele.

5.4.4.3 Jogos de Orçamento

Orçamento: pode ser jogado de duas formas: pelos gerentes com responsabilidade pelos lucros, ou pelos gerentes com responsabilidade sobre o centro de custos. No primeiro caso, os gerentes deliberadamente rebaixam as previsões de vendas para entrar em futuras negociações. Os diretores, sabendo que isso é uma prática comum (pois eles mesmos foram gerentes e costumavam

recorrer a esse jogo), entram em uma sequência de negociações, perdendo a confiança de seus gerentes e muitas vezes coagindo-os a aceitar uma previsão no final das negociações. Na segunda forma, os gerentes, deliberadamente, apresentam um orçamento de custos maior do que o realmente necessário, para iniciar as negociações. Essa é uma prática onde os gerentes, para se protegerem das metas dadas pelo diretor, entram com orçamentos altos para barganharem ao final. É uma situação que envolve valores não reais e muita perda de tempo em negociações sem resultados.

Reserva Secreta: para jogar o Reserva Secreta, enquanto discute o orçamento para o próximo ano, um gerente inventa uma rubrica, criando, assim, um excedente de caixa secreto, que utilizará para pagar os custos que excederem as previsões. O problema desse jogo é que ele incentiva os gerentes a jogar de maneira desonesta com seus orçamentos, drenando dos cofres da empresa um dinheiro de que não tinham necessidade para cumprir suas metas. E cria um precedente, dando a impressão de que os orçamentos não devem ser entendidos em seu valor nominal, e que jogar com eles é não apenas uma opção, mas também uma necessidade. A alta administração acaba descobrindo que os gerentes estão nesse jogo e começam a questionar cada item do orçamento, desperdiçando grandes quantidades de energia para debater com a gerência se o item x é realmente necessário. Às vezes, a reserva secreta tem de ser gasta sem necessidade, só para evitar discussões.

Base Inicial Subestimada: neste jogo, o gerente assume um novo cargo e, após entrar na empresa, ou depois de ter sido transferido ou promovido, imediatamente começa a falar a todos que o departamento está em má situação financeira. Ao desqualificar seu antecessor, ele estipula para si expectativas bem modestas, as quais poderá facilmente atingir, e até superar, dando a impressão de haver “tirado leite de pedra”. Muitos gerentes sabem jogar muito bem esta modalidade, embaçando tão bem os fatos, que suas previsões pessimistas ficam parecendo bem acuradas. Eles também podem aliciar outras pessoas para esse jogo, incentivando seus subordinados diretos a apresentarem os fatos de forma negativa. É necessária uma boa carga de esforço para criar esta base inicial subestimada, e de fato não será mesmo necessário empregar muito esforço no trabalho real, uma vez que qualquer coisa que ultrapasse aquela base inicial será considerada um sucesso.

Ganhos Trimestrais: o ganho dos Jogos Trimestrais é uma tentativa de atingir, ou até ultrapassar, as expectativas coletivas dos analistas, nem que seja em centavos, em termos de ganhos trimestrais. Este jogo cria uma série de decisões do que deve ou não ser contabilizado em um trimestre, e o que realmente fazer em cada trimestre. (Ele também dá ensejo a outros jogos orçamentários). Em decorrência disso, as empresas investem grandes somas de tempo e esforço para alcançar os resultados esperados pelos analistas, em vez de buscarem aqueles resultados que seriam os melhores para elas.

5.5 POR QUE AS PESSOAS JOGAM?

A primeira avaliação que se deve fazer para responder esta pergunta é examinar porque os dirigentes jogam. A tendência em um ambiente corporativo é os subordinados se espelharem em seus gestores por admiração, obediência, temor, proteção ou por qualquer outra razão.

Muitas são as razões para que os dirigentes assumam jogos corporativos, mas vale destacar dois pontos importantes que diz respeito ao perfil da pessoa e também a cultura corporativa a qual teve maior experiência. Muitos CEO's ou diretores ao entrar em uma corporação, pode já trazer em sua bagagem a energia e iniciativa dos jogos seja por ambição, desejo de controlar, ampliar seus domínios ou simplesmente por ter sido "doutrinado" a esse tipo de prática por papéis que lhe foram atribuídos ao longo de sua carreira. É fácil identificar e separar o gestor "prático" do gestor "político". Muitas vezes ainda, estes líderes acabam favorecendo os jogos políticos por uma razão mais profunda: a ansiedade decorrente de grande responsabilidade com os resultados corporativos aliado ao grande privilégio da posição que ocupa. Neste momento, pode imperar o sentimento de " vaidade corporativa" que ultrapassa os limites da razão nas ações para os limites da emoção.

Algumas vezes os jogos criam uma certa ilusão de controle, vitória, e de consecução de certos objetivos, e esta ilusão é extremamente poderosa em tempos de ansiedade.

Ao se fazer uma avaliação com clareza sobre jogos, ou mesmo vê-los como eles são, torna-se um desafio quando se está frente a uma grande pressão por desempenho, resultados ou quando uma grande crise está a caminho. Boa

parte desse problema também está relacionado aos obstáculos que o CEO precisa vencer. Estas questões podem induzi-lo a jogar em tempos de estresse. É fato que, quando se trabalha em condições de alta ansiedade, alguns dirigentes podem exibir características que são favoráveis aos jogos como: “narcisismo” e “orgulho”,

É importante analisar estes dois pontos citados para a compressão de como incentivam certos tipos de jogos.

Narcisismo: muitos dos dirigentes tem ego elevado. É importante entender que, se não o tivessem, careceriam de impulso necessário para chegar ao topo da carreira e da capacidade para se expor a críticas relacionadas ao cargo. Mas quando esse egotismo passa para o patamar seguinte, começa a personalidade narcisista. Alguns dirigentes toleram mal as críticas sendo que nesses momentos precisam muito mais de puxa-sacos do que assessores.

É curioso, mas, quando os dirigentes são narcisistas, normalmente procuram desenvolver os jogos que se destinam a manter o brilho em torno de sua imagem. Costumam gravitar na direção de jogos que lhe destaque a aparência positiva e aos outros, negativa.

Quando os dirigentes atuam dessa forma, com esses jogos ligados à aparência, normalmente atraem outros para a mesma prática e não é surpresa, que seus subordinados diretos apresentem os próprios jogos políticos como forma de proteger o “ego” do CEO.

Segundo Freud (1914), o narcisismo surge deslocado em direção ao ego ideal, que se acha possuidor de toda perfeição, isto é, a ideia de ser o máximo, o melhor.

Já segundo Miguelez (2005), o narcisismo está relacionado à cultura e aos fenômenos sociais. Uma face do narcisismo está voltada à cultura e à construção da sociedade, e outra está voltada aos fenômenos psicóticos. Mesmo quando o CEO narcisista não opta pelos jogos, mas faz vistas grossa para a prática em seus domínios, sua personalidade incentiva outros a buscar nos jogos algumas vantagens para seu ego inflado (Fienberg e Tarrant, 1995).

Orgulho: quando a vaidade excessiva se transforma em arrogância, ocorre o sentimento de orgulho. Os cargos de alta gestão são particularmente vulneráveis ao orgulho principalmente quando os negócios e resultados estão indo muito bem. O sentimento constante de vitória e a certeza de que nunca vão

errar tendem a achar superiores com extrema vaidade corporativa. É exatamente nesse ponto que se iniciam vários jogos ligados ao ego e à recompensa. O orgulho toma tamanha proporção, que se inicia um sentimento de autorrealização e aprovação acima das necessidades da empresa.

Um dirigente orgulhoso tende a ser também narcisista, mas existe uma diferença clara entre os dois tipos. Os narcisistas normalmente estão preocupados com a própria imagem, então, os jogos escolhidos seguem esta orientação. Os líderes orgulhosos estão mais preocupados em conquistar cada vez mais poder e controle.

Um jogo político que pode ser adotado por um CEO dotado de orgulho excessivo é o denominado “O Grande Gastador”. Utiliza recursos financeiros importantes da corporação com questões supérfluas como jantares de luxo para diretores, construção de novas e luxuosas instalações além de ter a tendência de criticar subordinados diretos que não conseguem manter um padrão de vida elevado.

5.6 COMO OS JOGOS PREJUDICAM RESULTADOS

Os movimentos políticos nas organizações, precedidos dos jogos, inicialmente parecem positivos, mas só por curto espaço de tempo. Os jogos ocupam muito os colaboradores, seja na forma de jogar ou na forma de combater os jogos, onde assumem posições de defesa para se protegerem dessas ações.

Ao se dedicarem aos jogos, empregam tempo e energia com tarefas extremamente improdutivas, prejudicando o andamento dos trabalhos e comprometendo resultados, além de destruir o clima organizacional. É muito comum que indivíduos não adeptos a esses movimentos não suportam por muito tempo ambientes de trabalho que priorizam essa prática. Normalmente buscam relocalizações em empresas concorrentes.

Pode-se contabilizar também uma perda que, muitas vezes, aparece de forma subjetiva, que é o enfraquecimento de atendimento externo aos clientes, falta de atenção às ações de concorrentes no mercado e, por fim, o prejuízo de imagem.

Organizações carregadas com grandes movimentos políticos, provocam alta rotatividade de pessoal, afastam pessoas competentes e contaminam a

equipe com um clima de desconfiança e instabilidade que acaba por inviabilizar os negócios ao longo do tempo.

5.7 A INTERRUPÇÃO DOS JOGOS POLÍTICOS

Interromper jogos não é uma tarefa fácil. Exige o emprego de muita energia e tempo por se tratar de pessoas, manipulações e politicagem. Para esta ação é importante entender a ecologia dos jogos, suas ligações, os movimentos internos que os estimulam e o porquê de as pessoas jogarem. Ao entender estes pontos, fica mais simples a montagem de um planejamento negocial e comunicacional para facilitar as interações. Afinal, esta interrupção encerrará para muitas pessoas estratégias preestabelecidas para o alcance de algum tipo de benefício. Normalmente os jogadores são contrários às interrupções e dificultam qualquer ação empreendida.

Em algumas culturas, o jogo é tão endêmico que as pessoas se ressentem quando alguém interrompe a ação. Normalmente, nesses casos, o indivíduo que se propõe a interromper um jogo é visto como uma pessoa difícil. No livro *“What do you say after to say hello”* Eric Berne (1972) descreve que os jogos políticos seguem uma sequência de seis passos:

- 1- A linha de abertura que convida o indivíduo a participar de um jogo;
- 2- O interesse da outra pessoa pelo jogo proposto;
- 3- A interação normal do jogo, em via de mão dupla, que pode demorar algum tempo;
- 4- A comunicação em mão dupla;
- 5- A desconfiança e a sensação desagradável de que as coisas não são o que parece;
- 6- A razão pela qual alguém entra no jogo.

A forma mais eficiente de lidar com a ação de interrupção dos jogos é a promoção do diálogo franco e aberto, com uma comunicação estruturada que facilite as relações interpessoais.

Pode-se iniciar a ação com conversas difíceis, porém francas, denunciando a prática dos jogos, mas estabelecendo um diálogo contínuo que venha a construir uma relação verdadeira entre as partes. Isso restabelece a confiança os participantes e elimina ruídos na comunicação interna.

No longo prazo, as interrupções dos jogos são extremamente benéficas para o grupo. As pessoas se sentem aliviadas por terem coragem de sair do jogo e logo sentem a volta da liberdade, energia e criatividade que podem ser reunidas para alcançar os verdadeiros objetivos da corporação.

6. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Em novos tempos de trabalho nas corporações, exigências cada vez maiores têm trazido aos colaboradores em todos os níveis uma série de desafios que exige cada vez mais desenvolvimento e clareza em processos relacionais. O individualismo, perde a força, dando lugar ao coletivo, onde uma série de habilidades diferentes são necessárias para composição do todo e assim a entrega de resultados.

As corporações contemporâneas buscam o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades em seu capital humano para assim estar na vanguarda e atender seus mercados. Para que tudo flua de forma harmoniosa, processos comunicacionais estruturados devem estar no topo das prioridades corporativas proporcionando boa integração e bom relacionamento interpessoal. O importante é ter um time de colaboradores cujos valores pessoais estejam alinhados com os valores da corporação. O reflexo dessa forma de trabalho e gestão tende a ser a forte adequação de colaboradores altamente comprometidos com a visão integrada do todo, capaz de contribuir para a conquista de resultados.

Para que esta ação efetiva flua de maneira estável e positiva existe ainda um ponto importante a ser discutido e que diz respeito à “comunicação interpessoal”. Este processo no campo social visa buscar que os indivíduos tenham relações de trocas em argumentações que possam ser compreendidas, facilitando processos e promovendo um bom ambiente de trabalho. A comunicação interpessoal é, de maneira concisa, a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Um dos cuidados que o comunicador deve ter é a forma como se expressa na condução de uma mensagem que, quando não conduzida bem, pode levar o outro a um estado de conflito. Quantos de nós, até mesmo pela forma de ser, tem certas dificuldades de relacionamento simplesmente pela forma de argumentar? Uma mensagem pode ser passada e mal interpretada

pelo interlocutor causando um desconforto entre as partes. Muito notória essa situação existe em organizações onde pessoas, principalmente em cargos de liderança, não possui essa sensibilidade.

A habilidade de comunicação é um ativo importante no ambiente organizacional que se complementa com as habilidades de liderança, automotivação, trabalho em equipe, criatividade, entre tantas outras. As empresas valorizam esses ativos além de procurar constantemente desenvolver em seus colaboradores. Qual empresa não quer um clima harmonioso e fluidez da comunicação em seus colaboradores? Líderes cada vez mais deixam suas habilidades técnicas e procuram desenvolver a busca por excelência em comunicação interpessoal. Os ambientes sejam eles áreas ou departamentos se tornam locais difíceis de trabalho uma vez que, principalmente os gestores, não conseguem se comunicar de forma adequada. As pessoas ficam confusas, surgindo naturalmente sentimentos de dúvida, desconfianças, falta de segurança e mesmo desconhecimento das suas tarefas. Isso normalmente se transforma em ambientes carregados, pesados, estimulando um senso natural de rejeição. Esse é o grande desafio das organizações, principalmente das áreas de recursos humanos, de transformar esses desentendimentos criando ambientes mais constantes. Líderes com mais facilidade comunicacional, mantendo uma postura colaborativa, normalmente promovem no ambiente um espelhamento dessa forma de ser onde tudo fica mais claro e o desempenho é excepcionalmente maior. Mesmo o nível de satisfação dos colaboradores sobe por trabalharem com mais tranquilidade, confiança e até motivação pela clareza de seus papéis.

Os gestores dotados dessa capacidade conseguem conversar e transmitir suas ideias através do diálogo interpretativo. Informam e estimulam as opiniões de seus interlocutores. Essa habilidade leva muito mais além da capacidade de informar. Está relacionada também com a capacidade de ouvir, interpretar, transformar sua resposta em uma condição positiva mesmo que esteja discordando do ponto de vista do interlocutor. Aí está a grande maestria em conduzir a conversa para chegar a um consenso. Porque quando estimulamos e somos estimulados a uma conversa franca sem melindres, vaidades ou desconfiança, a conversa torna-se muito rica em detalhes e assim as partes podem tirar melhor proveito a partir dessa liberdade e confiança que traz bons esclarecimentos.

O comunicador habilidoso proporciona a chance de continuidade para melhor entender e ser entendido, pois, durante as interações, situações que para você ou seu interlocutor não fariam sentido, podem vir a ganhar novo significado e as partes facilmente mudarão suas opiniões com base nas verdades expostas. Essa boa vontade e envolvimento na comunicação é o que conduz ao verdadeiro sucesso das interações. Ao contrário de posturas duras em que uma parte tenta explicar, mas imediatamente é barrado por imposição da parte contrária, causando um constrangimento imediato. Pessoas com perfis mais analíticos muitas vezes não têm motivação já sabendo de antemão que seu interlocutor não teria a menor habilidade ou capacidade para entender suas colocações e, assim, a comunicação é bloqueada interferindo de forma direta nos resultados.

Muito se discute a respeito da capacitação em manter uma comunicação interpessoal mais assertiva. Alguns detalhes precisam ser cuidadosamente avaliados e melhorados, como:

- Manutenção de uma boa linguagem corporal tomando-se cuidado com as formas de gesticular, não exibindo sinais negativos durante as mensagens que naturalmente serão mal interpretadas.

- Não interromper seus interlocutores durante um diálogo. As pessoas quando estão discorrendo uma ideia se sentem constrangidas quando interrompidas, além de muitas vezes perderem a linha de raciocínio. Interrupções são entendidas como invasão da privacidade do outro no momento de exposição de suas ideias o que pode levar à inibição e conflito.

- Pensar e refletir antes de falar, entender que palavras são registradas pela outra parte de forma positiva ou negativa. É necessário que exista uma boa conexão e envolvimento com seus interlocutores que demonstrará respeito e que realmente você se interessa pelo assunto que está sendo discutido.

- Ouvir na essência e expressar concentração no que o outro está dizendo com boa capacidade de ouvir, demonstrando que você está realmente escutando com a devida atenção e reagindo sempre de forma positiva.

- Responder sempre com educação, pois quando as pessoas percebem alguma agressão em respostas tendem a tomar uma postura defensiva e muitas vezes usar o ataque como contrapartida. Esta habilidade de falar com educação é importante para gestores no momento em que estão dando feedbacks a seus

colaboradores da equipe. As informações serão mais bem assimiladas e com retornos positivos.

- Não mudar de assunto durante o diálogo para assim manter a relevância que o processo de comunicação evidencia. É importante manter e respeitar o que está sendo tratado e não trazer conteúdo que não esteja relacionado com o debate em questão. O conceito de uma conversa acaba por se tornar menos significativo com a mudança do assunto.

- Expresse suas ideias com confiança e transmita entusiasmo em suas argumentações. Isso facilitará a conversação durante todo o processo de desenvolvimento da comunicação interpessoal.

- Mantenha a mente aberta e esteja apto a receber novos comentários durante o processo comunicacional. Muitas vezes é prudente retroceder e ser receptivo a um feedback que possa nortear as interações.

6.1 DISSONÂNCIA COGNITIVA EM COMUNICAÇÃO

Em processos de comunicação principalmente em situações que envolvem negociações, existe um fator a ser considerado que é o comportamento relacionado à dissonância cognitiva. Segundo Festinger em seu livro *Teoria da Dissonância Cognitiva*, existe uma grande dificuldade das pessoas em enfrentar situações onde suas opiniões e crenças são confrontadas de forma direta com uma informação contrária. É o desacordo entre dois conjuntos de dados obtidos pela mesma pessoa. O desconforto acontece quando existe o choque psicológico. Diante dessas circunstâncias a tendência do indivíduo geralmente é evitar o contato com a informação dissonante e procurar de forma imediata o apoio de informações que possam compensar a situação proporcionando um conforto cognitivo para o indivíduo. Podemos citar como exemplo uma pessoa que adquire determinado produto por um desejo, baseando-se somente na propaganda positiva daquele bem. Ao confrontar-se posteriormente com uma lista de problemas que aquele determinado produto tenha de defeito ou falhas, o indivíduo procura se afastar dessas informações negativas buscando mais informações e opiniões positivas sobre o bem adquirido que continue mantendo o pensamento e imagem do produto que ele

adotou no momento da compra. É como se fosse um autoconvencimento de sua ação em detrimento de ignorar a realidade.

Em ambientes corporativos existem grupos de indivíduos que se relacionam melhor que outros grupos simplesmente por terem semelhança na forma de agir e pensar. A tendência é o indivíduo utilizar esse refúgio para fortalecer o sentimento que a forma como ele pensa e age está correta. Dessa maneira é mais fácil conviver com pessoas que compartilhem nossas opiniões, questões e problemas.

Segundo o professor Luís Mauro Sá Martino, há uma importância da tendência ao equilíbrio na busca da informação.

A tendência ao equilíbrio na busca da informação tende a girar em torno do equilíbrio entre o indivíduo e o coletivo na construção das práticas e opiniões. A comunicação interpessoal é uma referência importante na comunicação de massa. – Uma opinião não é criada a partir de decisões individuais, mas das relações recíprocas entre os indivíduos em contato com um objeto e, mais do que isso, a partir do momento que compartilham práticas, ideias, atitudes, e julgamentos de valor. Uma perspectiva que se revelaria importante nos anos seguintes, em particular nas pesquisas sobre comunicação política e opinião pública (MARTINO, 2009, p. 82).

6.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações se transformaram e a relação dos colaboradores também. Estamos vivendo uma época intensa em desenvolvimento tecnológico proporcionando a quem tem mais informação, maior poder. Neste sentido a comunicação tornou-se um importante ativo estratégico nas organizações como parte fundamental dos propósitos e resultados.

Neste contexto, as organizações precisam ter uma forma sincrônica de comunicação interna ligando pessoas, áreas, departamentos, propósitos, assuntos e demais pontos. Para que tudo isso esteja conectado, é necessário que a organização crie uma ponte com seus interlocutores (colaboradores), gerenciando a entrada e saída de informações e proporcionando a compreensão necessária para o alcance dos objetivos.

Para que esse processo tenha sucesso, surge a ferramenta denominada “endomarketing” para auxiliar as organizações em processos comunicacionais internos.

Endomarketing é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas na empresa. É também chamado de Marketing Interno e visa melhorar imagem da empresa entre os seus colaboradores, culminando em uma equipe motivada e reduzindo o *turnover* (índice de rotatividade dos funcionários).

Segundo Saul Faingaus Bekin, professor, conselheiro, mentor consultor empresarial, o endomarketing é:

(...) uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno para um objetivo comum. Ele é capaz de indicar um caminho que proporciona à empresa um diferencial para que ela obtenha vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável (BEKIN, 2004, p. 4).

As ações de endomarketing colocam em sintonia empresa e colaboradores onde o grande objetivo é a corporação fazer seu marketing interno levando seus funcionários e terem mais informações a respeito de como a empresa está posicionada no mercado, as taxas de sucesso, os processos de crescimento.

Assim, pode-se criar entre seus colaboradores um sentido de motivação e comprometimento para a constante busca de resultados. Diante disso, o “endomarketing” atua como uma ferramenta de gestão estratégica ligada à gestão de recursos humanos que visa a integração de colaboradores aos objetivos da organização. Segundo José Geraldo G. Dias, executivo de empresa e professor de programas de pós graduação em fundamentos de marketing,

Quando a empresa faz um esforço para melhoria do clima organizacional, investindo em comunicação interna, valorizando seus funcionários, está iniciando um processo de Endomarketing que pode não estar estruturado de forma sistêmica, mas as ações para melhoria da comunicação organizacional executadas de maneira formalizada e planejada podem ser consideradas ações de Endomarketing (DIAS,2007, p.24)

Na era da informação das organizações em rede e globalizadas com equipes multidisciplinares, é importante que os colaboradores estejam bem informados, com boa comunicação, potencializando essa força humana quanto a efetiva entrega de resultados. Outros fatores também estão interligados com essas ações que dizem respeito à forma de atuar das lideranças em proporcionar um ambiente de trabalho saudável, com tarefas estimulantes e motivadoras. Os desafios relacionados à competitividade das organizações no século XXI faz

com que empresas estejam com seus colaboradores preparados e motivados para atender aos clientes de diferentes perfis, com diferentes necessidades e pontos de vista. Não adianta ter uma equipe talentosa se os seus componentes não estiverem muito bem informados sobre o que acontece na organização e seus objetivos e estratégias de mercado.

Está aí a importância da adequada comunicação interna. Comunicar é muito mais que informar. Sempre que se vai comunicar algo, ou passar informações relevantes aos colaboradores, é preciso definir o tema da conversa, a forma de conduzir esta comunicação e os resultados que se pretende obter com essa atividade. Comunicar, é estabelecer um critério para garantir que o receptor, além do recebimento e entendimento da mensagem, possa ter um canal efetivo de respostas e assim manter o processo em ação.

A comunicação em organizações tem quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Segundo Wilson da Costa Bueno, a comunicação organizacional tornou-se tão importante para os resultados corporativos que passou a ser vista de forma estratégica para o sucesso do negócio.

(...) essa área evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir, hoje, dessa articulação. (...) A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido (BUENO, 2003 p. 49)

Uma deficiência observada em processos comunicacionais em empresas, diz respeito à falta de *feedback*. Por algum motivo ocorre o rompimento da continuidade da comunicação dando espaço para “ruído” fazendo com que as informações fiquem distorcidas e, assim, provoquem perdas em sinergia e resultados. A comunicação precisa ser eficaz para atingir de forma plena seus objetivos. Os canais formais precisam ser claros, contínuos, consistentes e manter uma certa frequência. Segundo Idalberto Chiavenato:

A comunicação – como atividade gerencial necessária, isto é, como processo pelo qual o gerente garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial – tem dois propósitos principais: Proporcionar informações e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas. Proporcionar as

atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação a satisfação nos cargos. Esses dois propósitos em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas. (CHIAVENATO, 2014, p. 349).

Para garantir essa eficácia nos processos de comunicação interna, é importante a definição de veículos de informação. As organizações devem utilizar recursos como: intranet, boletins, murais, redes sociais, jornais internos, ouvidoria e outros. Essas ferramentas da comunicação interna mantêm os colaboradores informados a respeito dos assuntos da organização podendo também se expressar quando houver necessidade ou interesse por parte do colaborador.

A comunicação interna tem como objetivo transmitir de forma eficaz aos recursos humanos movimentos ou mudanças operacionais estratégicas da companhia, informações administrativas, movimentos na economia e seus impactos nos negócios da corporação, posicionamento e resultados do grupo no mercado além de outras informações relevantes.

Com as mudanças cada vez mais repentinas na era digital em que o mundo se encontra e a geração Y que se incorpora no mercado de trabalho, as organizações enxergaram a necessidade de participar das mídias digitais como forma de se comunicar e interagir com seu público interno. Desta forma, o uso das redes corporativas para comunicação e integração de pessoas é uma tendência a ser explorada como modo de proporcionar aos indivíduos da organização a experimentarem novas experiências em comunicação empresarial, ajudando na formação de opiniões, despertar interesses por assuntos relacionados ao trabalho e promover o processo de tomada de decisão.

A comunicação corporativa, tornou-se imprescindível para a integração de pessoas em ambientes organizacionais. Cada vez mais, as corporações tratam a comunicação empresarial como um recurso estratégico que pode se transformar em vantagem competitiva no mercado. Afinal, um grupo bem informado e integrado em que as informações fluem de forma organizada e efetiva, as ações e atitudes dos colaboradores em relação a projetos e outras atividades serão mais assertivas e sólidas obtendo resultados de forma sistemática.

Um fator importante em que a comunicação empresarial é fundamental diz respeito a momentos de crises no mercado que necessitam de muita integração de pessoas, resiliência, criatividade e boas ideias para serem superadas. Os colaboradores sentem-se amparados com ações de comunicação transparente e legítima, proporcionando maior tranquilidade e melhor clima organizacional para atravessar o período de incertezas. Os colaboradores quando mais informados nestes momentos difíceis, conseguem reagir de forma mais positiva para atravessar as dificuldades.

A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. [...]. O estabelecimento de metas específica o feedback do progresso em relação a elas eo reforço do comportamento desejável estimula a motivação e requer comunicação. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou os sentimentos de satisfação. A função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas (ROBBINS, 2005, p. 233, apud BUENO, 2003, p. 8).

6.3 A COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

A definição do processo de comunicação interno (interdepartamental), precisa ser bem definida considerando aspectos importantes, como as formas de tomada de decisão da corporação, cultura organizacional e até mesmo segmento de mercado.

Ao longo dos anos, as organizações entenderam que estruturar processos comunicacionais internos é um ponto de extrema importância para a operacionalização de suas atividades, mantendo ações e processos em harmonia com o atendimento de seus mercados. O fator estratégico entra em cena quando a comunicação interdepartamental é definida.

Diante dessa perspectiva existem dúvidas e perguntas que precisam ser compreendidas quanto à definição mais assertiva do desenho de processos comunicacionais internos. Essas dúvidas estão normalmente relacionadas ao

fator de decisão quanto à melhor definição de trabalhar com um sistema de informação centralizado e ou descentralizado.

Como informado anteriormente, a forma centralizada ou descentralizada deve fazer referência ao modelo de tomada de decisão dentro do ambiente corporativo. Uma empresa que utiliza o modelo de gestão centralizada concentra as decisões em um grupo específico de gestores com autonomia. Este modelo segue um padrão definido como sistema verticalizado, onde o ponto de partida e de chegada de toda a comunicação é da cúpula da organização.

Para o modelo de gestão descentralizada, os processos de tomada de decisão são divididos entre departamentos com níveis médios de gestão (gerência, supervisão...) tornando-os corresponsáveis pelas escolhas intrínsecas à sua atividade e conhecimento. Este processo gera maior autonomia para os colaboradores participantes de diversas atividades ou projetos, proporcionando maior liberdade de ação, estimulando a criatividade pelo sentimento de pertencimento, contribuindo para o crescimento da organização.

Com os modelos de gestão atuais, a centralização corporativa vai perdendo força dando lugar a formas mais democráticas de gestão. Por outro lado, centralização de processos comunicacionais nas organizações vai na contramão ganhando cada vez mais força como uma forma estratégica de gerenciamento do trabalho.

Vantagens trazidas pelo modelo de comunicação empresarial centralizada:

- Comunicação interdepartamental facilitada. Quando o modelo é centralizado, os gestores ficam responsáveis para decidir as formas mais adequadas para realizar os processos comunicacionais.

- As empresas podem se manter mais competitiva no mercado com padrões bem definidos de operações.

Para um modelo de comunicação descentralizada, existe o risco de desencontro de informações entre os diversos departamentos, principalmente em ambientes de projetos complexos. Esta ação normalmente provoca ruídos na comunicação, que são os grandes responsáveis por fracassos e atrasos em entregas. Dados duplicados e informações mal compreendidas também são consequências desta condição.

6.3.1 O processo de comunicação interdepartamental em projetos

Com atenção voltada aos problemas relacionados à comunicação em ambientes de projetos, as organizações seguem as metodologias relacionadas à área do conhecimento em gestão de projetos sendo uma delas a “Comunicação em Projetos”. A utilização das informações disponíveis no PMBOK é de grande valia para mitigar riscos e erros relacionados à comunicação em projetos. O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) é um guia criado para indicar boas práticas no gerenciamento de projetos. As orientações desse guia não devem ser seguidas à risca, já que cada projeto possui características e especificidades que os diferenciam dos demais.

Desta forma, PMBOK é uma espécie de enciclopédia sobre gerenciamento de projetos. Sua publicação é regularmente revisada pelo PMI (Project Management Institute) e sua função é padronizar e difundir as práticas mais eficientes, testadas e comprovadas por gerentes de projetos do mundo inteiro em um só guia.

Para as diversas áreas do conhecimento, o tema relacionado a “Comunicação em Projetos” no citado guia afirma que:

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. [...] Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto. (Guia PMBOK®, 2008, p.243).

O gerenciamento da comunicação possui cinco processos caracterizados por objetivos específicos, que interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento, transcritos a seguir:

1) Identificar as partes interessadas: O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

2) Planejar as comunicações: o processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

3) Distribuir as informações: o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.

4) Gerenciar as expectativas das partes interessadas: o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrem.

5) Reportar o desempenho: O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. (Guia PMBOK®, 2008, p.243).

6.3.2 A metodologia ágil em comunicação em projetos

Comunicação em ambientes de projetos é uma preocupação constante da gestão pelo seu grau de criticidade para conclusão das etapas. Projetos possuem cronogramas de atividades complexos com itens e subitens que necessitam de constante acompanhamento e clareza em processos comunicacionais. Basta uma distorção informacional para causar danos e atrasos em entregas que são fragmentadas e interdependentes.

A metodologia ágil surgiu com um grupo de 17 profissionais, que se reuniram no ano de 2001 para redefinir o modelo existente de elaboração de projetos. Com essa ideia, eles publicaram um documento chamado “Manifesto Ágil”, que seguia as práticas da Metodologia Ágil, anteriormente conhecida como métodos leves. A metodologia ágil é muito diferente das metodologias convencionais utilizadas anteriormente. A metodologia consiste em assertividade nas entregas das partes relacionadas ao trabalho, priorizando o ganho de tempo e qualidade nas entregas. A ideia é aprimorar constantemente a sistemática para alcance da excelência. É fazer o dobro no mesmo espaço de tempo mas com total engajamento de todas as partes envolvidas. O chamado “Manifesto Ágil” que serviu para embasar a metodologia, mostra de forma muito clara que o desenvolvimento está focado no envolvimento e comprometimento dos participantes do trabalho. Além de estabelecer uma ligação como os

processos envolvidos, que podem mudar a qualquer momento, é fundamental que as pessoas estejam conectadas e trabalhando pelo mesmo efeito. Isso gera um grande círculo de interatividade onde todas as equipes agem em grande sintonia para a obtenção dos resultados.

É como se um único processo comunicacional falhar, toda a cadeia ágil é quebrada e os retrabalhos e atrasos estarão comprometendo o todo. A metodologia consiste em obter bons resultados envolvendo a todos, além de chegar ao detalhe de envolver os stakeholders externos, como os clientes, para que as interações não tenham falhas e estejam conectadas e legitimadas. O processo comunicacional caminha paralelo aos efeitos das realizações dos trabalhos e suas devidas entregas.

A metodologia está fundamentada em doze princípios, sendo um deles a comunicação pelo seu alto grau de importância.

6.3.2.1 Comunicação ágil. “O método cara a cara.”

A comunicação como princípio fundamental: “O método mais eficiente de transmitir informações tanto externas como internas para um time de desenvolvimento acontece por meio de uma conversa cara a cara.”

Se você voltar às demandas que iniciaram o surgimento do manifesto *[sobre metodologia ágil]*, perceberá que a burocratização era um desses pontos. Entretanto, é preciso ter em mente que o manifesto não quis excluir todas as formas de comunicação, mas sim otimizá-las. Isso é, identificou-se que era preciso cortar o exagero de documentação que engessava e atrasava o processo. [...] Enfim, reuniões de planejamento de Sprint³ são fundamentais, sim, e fazem parte dos princípios do manifesto. Afinal, o registro de atividades não é tão eficaz quanto uma reunião da equipe do projeto para alinhar objetivos, trocar conhecimentos e planejar as próximas ações (Projetos do Brasil.: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/scrum-o-que-e-sprint-e-como-executa-lo/>)

³sprint é uma reunião de pessoas envolvidas em um projeto para promover um desenvolvimento mais focalizado de todas as fases desse empreendimento.

Para conseguir os resultados previstos nos projetos de comunicação, vale mencionar um conceito desenvolvido pelo pesquisador José Eugênio de O. Menezes no livro *Culturado do Ouvir e Ecologia da Comunicação*:

A pressa da informação cotidiana muitas vezes é usada como desculpa para interpretações rasas, que não consideram, por exemplo, que atrás de uma simples bandeira de um país, ou de uma torcida organizada, existe um exército de pessoas motivadas a lutar ou até morrer por ela (MENEZES, 2016, p. 86)

O método mais eficiente de transmitir informações tanto externas como internas para um time de desenvolvimento é por meio de uma conversa “cara a cara”. Podemos notar a intensidade de comunicar praticando a troca verdadeira e profunda de informações onde, a escuta ativa é praticada em função da responsabilidade e qualidade das interações que legitimam as decisões.

6.3.3 A importância da comunicação na metodologia SCRUM em projetos

A definição para a metodologia *Scrum* diz respeito a uma forma ágil de planejamento e gerenciamento de projetos. Nessa metodologia os projetos são quebrados em ciclos (normalmente mensais), que são chamados de *sprints*. O *sprint* representa um *Time Box* no qual um conjunto de atividades deve ser realizado.

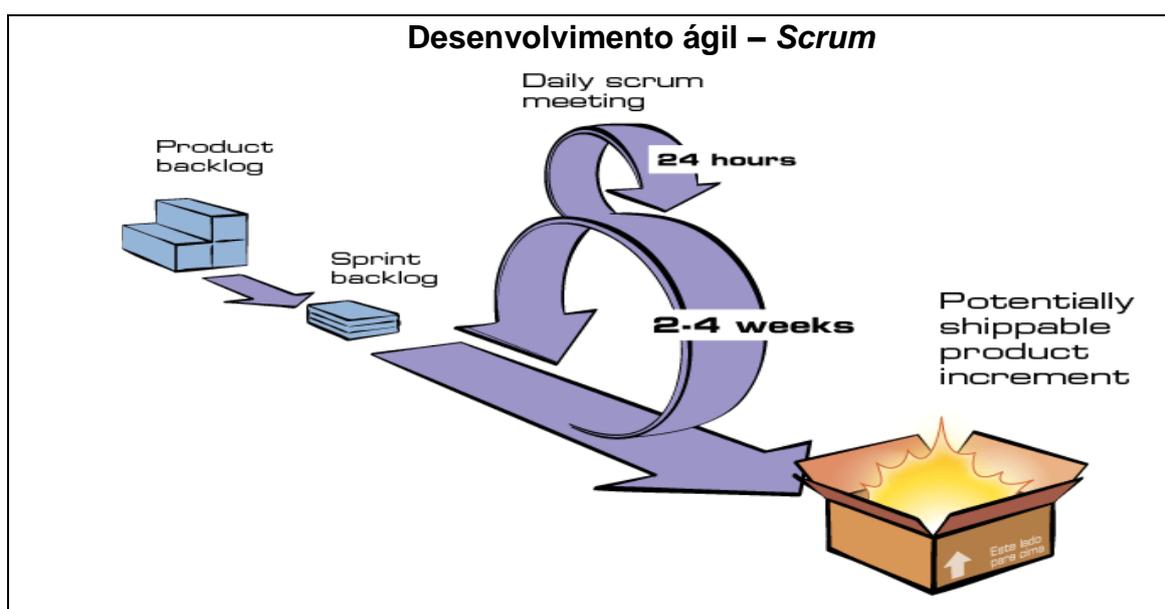


FIGURA 06 – DESENVOLVIMENTO ÁGIL SCRUM - Fonte: Desenvolvimento Ágil (2020)

A formação do Framework Scrum⁴ para melhor organização dos times de trabalho em ambientes de projeto, vem aumentando naturalmente nas corporações à medida que casos de sucesso são divulgados no mercado. A troca de informações através dos grupos que trabalham com essa metodologia são ricas no sentido de aperfeiçoamentos contínuos que ocorrem de forma natural e, assim, retornam aos grupos como um ciclo de melhorias contínuas. É comum ver grandes eventos relacionados a ambientes de gestão de projetos que mantêm em desenvolvimento constante o aperfeiçoamento das melhores práticas de gestão em projetos.

Neste sentido, os processos comunicacionais que caminham com a metodologia são fundamentais para seu sucesso. Não seria possível trabalhar sem uma sistemática clara de constante comunicação prática e objetiva que proporciona clareza nas atividades e ganho de tempo. Normalmente os processos comunicacionais nesses ambientes são antecipadamente planejados para que a objetividade das informações seja entendida durante as interações nas reuniões de trabalho. É importante ressaltar que nessas interações não existe espaço para argumentações que deixem algum tipo de dúvida ou lacunas de falta de entendimento. O Scrum, quando utilizado de forma ativa, pode representar uma diferença poderosa no que diz respeito à competitividade da empresa no mercado pela rapidez e qualidade de seus projetos, produtos e ou serviços. Está fundamentado em princípios de simplicidade, permitindo comunicações rápidas e efetivas, e *feedbacks* constantes aos participantes que podem corrigir desvios de atenção e informações.

O livro *O Mítico Homem-Mês*, clássico da engenharia de software, cita o projeto da Torre de Babel como um grande projeto de engenharia que falhou por falta de comunicação. Ao desenvolvermos projetos de software (como projetos de engenharia), de qualquer porte e que envolva times de desenvolvimento, temos que ter uma grande preocupação com a qualidade da comunicação, devendo estar buscando sempre a excelência na forma como as informações são passadas entre as pessoas. Algumas medidas são extremamente

⁴O Scrum é um framework de gerenciamento de projetos, da organização ao desenvolvimento ágil de produtos complexos e adaptativos com o mais alto valor possível, através de várias técnicas, utilizado desde o início de 1990 e que hoje é utilizado em mais de 60% dos projetos ágeis em todo o mundo.

importantes para que o processo de comunicação ocorra efetivamente como, por exemplo, a forma como os integrantes dos times são distribuídos no seu ambiente de trabalho e que meios de comunicação devem ser adotados no projeto(BROOKS, 2009 p. 230

Quando se aplica a metodologia ágil em processos comunicacionais em ambiente de projetos, não cabe o não entendimento ou a falta de clareza das informações, pois a metodologia sustenta uma arquitetura que evita possíveis discrepâncias de comunicação. Ainda com base neste conceito, podemos entender que a dialogia é um ponto fundamental neste processo que proporciona o senso de entendimento das questões colocadas durante um diálogo as quais são processadas e respondidas de forma estruturada. A dialogia parte do princípio do entendimento dos pontos colocados sem que fiquem fragmentos de dúvida por proporcionar interações abertas. Podemos ilustrar que a comunicação é construída considerando pontos de vista diferentes que são interpretados e discutidos até chegar a um consenso. Há muita boa aplicação em discussões interpessoais e interdepartamentais, dada a grande interdependência nas relações para entregas parciais em projetos. É importante ressaltar que essa estruturação ágil não permite reações políticas que deixem dúvida que venham causar retrabalhos por problema de comunicação. Cabe a reflexão de que a metodologia que utiliza o princípio da dialogia que funciona como um antídoto a uma possível comunicação ruidosa. O processo não termina enquanto não houver o entendimento ou o esclarecimento no momento da comunicação.

Segundo Reinaldo Cisneiros Veras no artigo “Comunicação Ágil com Scrum”, existem habilidades que são utilizadas na metodologia ágil em comunicação interpessoal e interdepartamental para prosperidade dos projetos:

Em qualquer atividade que, necessariamente, deve ser desenvolvida através da interação entre pessoas é de suma importância entender que cada membro envolvido possui algumas particularidades. Saber respeitar essas diferenças é o primeiro grande passo para as coisas terminarem bem. Em times heterogêneos é comum encontrarmos componentes mais tímidos que outros, pessoas mais focadas em resultados que outras, alguns membros podem ser mais questionadores e assim, as diferenças vão aparecendo. Partindo desse princípio, o Scrum Master deve atuar como um mediador para essas diferenças, respeitando a individualidade de cada membro, desde que essas individualidades não entrem em conflito com o bom andamento dos projetos. Se algum membro está contribuindo negativamente para o andamento do projeto, o Scrum Master não tem o poder de puni-lo. Uma boa prática é evidenciar os problemas

ocorridos, convencer o membro de que sua contribuição poderia ser melhor para o projeto e ser solícito para praticar as mudanças necessárias para uma melhoria na sua postura. O *daily meeting* é definido pelo Scrum como o momento diário onde o time conversa sobre o que aconteceu no dia anterior, o que está acontecendo e quais os entraves para o andamento das atividades. É preciso entender que essa definição não pode ser encarada como os 15 minutos destinados à conversação em 8 horas de trabalho diário. O *daily meeting* não pode ser o único momento em que as pessoas conversam durante um dia de trabalho. Esse momento deve ser encarado como o momento onde toda equipe compartilha o estado atual de um determinado projeto. Se os problemas forem detectados antes da hora marcada para o *daily meeting*, é fortemente aconselhável que eles sejam comunicados antes da reunião diária, para que medidas corretivas possam ser imediatamente tomadas. No momento da reunião diária esses problemas, previamente identificados, devem ser apenas tornados público para o restante do time e se já tiverem sido resolvidos, um breve relato da solução deve ser comentado. Uma boa prática que pode ser adotada pelo Scrum Master é, no início de um dia de trabalho, conversar informalmente com cada membro do time na tentativa de identificar se há algum impedimento identificado. Problemas que são imediatamente identificados e tratados, não importando a sua complexidade, não comprometem o bom andamento dos *sprints*. Eles só passam a ser realmente problemas, quando há um retardo para sua comunicação após terem sido identificados (VERAS, 2009, online).

6.4 A COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES CORPORATIVOS

Mudanças em ambientes organizacionais ocorrem de forma constante, seja por comportamento de mercado, economia, cultura organizacional e outras situações que momentaneamente provocam movimentos internos. As mudanças estão inseridas no cotidiano das organizações que são muitas vezes necessárias para que a instituição continue sobrevivendo em um mercado global competitivo e mutante. Segundo (WEICK e QUINN, 1999 p.381), a mudança nunca começa porque ela nunca para, é processo constante e contínuo que está presente a todo momento.

Segundo Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999) mudanças organizacionais podem ser entendidas como alteração de estrutura, tecnologia, ambiente físico ou até mesmo dos colaboradores de uma corporação, de modo a responder melhor às mudanças no seu ambiente.

Neste contexto organizacional, onde mudanças são inevitáveis e muitas vezes necessárias, independentemente de sua proporção e consequências, os processos de comunicação interna empresarial tornam-se ferramentas estratégicas valiosas para superação das dificuldades e instabilidades que venham ocorrer no período. A comunicação de forma estruturada estabelece

pontes de ligação entre empresa e colaborador, minimizando incertezas e temores, estimulando novas ideias, criatividade, pensamentos, otimismo, sentimentos positivos e valores.

A gestão de mudanças não é uma tarefa fácil, uma vez que envolve uma série de ações em relação às políticas da organização, movimentação e alteração de estruturas e a introdução de novas formas de atuação dos indivíduos que ali trabalham. Segundo Nadler (1994), o gerenciamento só é bem sucedido quando a corporação consegue se mover do estado em que se encontra para o estado pretendido.

As mudanças organizacionais estão sujeitas a duas situações sendo elas: mudança planejada e mudança emergente.

A mudança planejada segue procedimento em que os gestores se organizam e planejam o processo, avaliando situações previamente, montando ensaios de aplicação das alterações necessárias à organização que podem ser de certa forma testadas, para assim proceder com efetividade.

Por outro lado, a mudança emergente tem características totalmente diferentes da planejada. Essa consiste em situações novas, que demandam rapidez de atuação para sofrer menor consequência em seu segmento. A mudança emergente não conta com programas pré-estabelecidos. A mudança emergente é um processo “auto organizativo”, e não apenas um processo planejado (CUNHA 2002).

Independentemente do tipo de mudança, seja planejada ou emergente, ambas são extremamente importantes no contexto organizacional e a comunicação nesse momento deve estar muito bem estruturada para suportar as pressões que virão de todos os lados.

6.4.1 A comunicação em ambiente organizacional

A comunicação interna no contexto organizacional deve favorecer um ambiente de trabalho eficiente e eficaz e adaptável ao contexto em que está inserido. Segundo Robbins (2003), a comunicação deve fluir em três formas: descendente, quando ocorre dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente, quando esta ocorre dos níveis mais baixos para os mais altos e lateral, quando ocorrem entre os membros de um mesmo grupo.

A comunicação descendente deve ter muita clareza, precisa ser coerente e inovadora. Isso proporciona um ambiente de comunicação livre e mais aberto, possibilitando que as formas ascendentes e lateral sejam efetivas e que possam influenciar na motivação dos colaboradores. Segundo Goldhaber (1991) existem três pontos quando estudamos a comunicação organizacional:

1) ela ocorre em um sistema complexo e aberto, que é influenciado e influencia o meio ambiente;

2) abrange aspectos estruturais como mensagens, fluxo, propósito e direção;

3) inclui aspectos humanos como pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades. Define que a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações independentes. Ainda nesta mesma linha, Wechsler (1993), define que quanto mais canais abertos à comunicação, maior será a possibilidade de inovar na organização. Ruggiero (2003), define que o homem para produzir depende de comunicação. Quanto maior e melhor for o entendimento entre os pares, melhor será o grau de bem-estar que um ambiente com pessoas mais produtivas proporciona. A comunicação efetiva e legítima só acontece em um clima de autenticidade e verdade.

Um sistema de comunicação interno bem desenvolvido com aderência às políticas de recursos humanos e estratégias da empresa é essencial no atual ambiente competitivo em que vivemos. Não é tarefa fácil gerir uma organização e ao mesmo tempo diferenciá-la em relação a seus produtos e serviços, desta forma, a eficiência e eficácia em sistemas de comunicação bem desenvolvidos, pode possibilitar a efetividade de mudanças organizacionais.

6.4.2 Processos de comunicação formal e informal

O processo de comunicação formal de uma corporação, caminha paralelo com processos informais. Os canais informais são tão importantes e influentes quanto os canais formais pois existe um processo de praticidade e velocidade envolvido na comunicação informal que ocorre de forma natural. A necessidade

cada vez maior em velocidade de ações e decisões fortalece esses canais informais que servem de base para decisões.

Um ponto importante a ser observado diz respeito a processos negociais que são praticados no dia a dia das corporações. Gestores para tomar decisões assertivas seja em um ambiente de projetos ou qualquer outro tipo de negócio, que demanda a entrega de um produto, serviço e ou resultados, seguem um padrão de comunicação formal para formar opinião e tomar decisões. Para que isso ocorra, negociações acontecem no âmbito informal da comunicação para ganho de sinergia e tempo, até chegar no contexto formal quanto a comunicar uma decisão e implementação de determinado serviço.

As relações informais em um ambiente organizacional facilitam o processo de captação de informações, favorece a relação com pessoas quanto ao envolvimento em determinadas tarefas, cria pontes importantes de relacionamentos e cria sinergia entre áreas e departamentos.

Segundo Chiavenato (2006, p.142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação”. Assim, as relações informais facilitam as interações em momentos de negociação, transpassando barreiras que a relação formal poderia criar.

Como podemos observar, duas grandes redes constituem os canais de comunicação dentro de uma corporação: uma rede formal e uma informal. Ambas processam informações de modos diferentes em situações próprias. As nomeadas redes formais são verticais e seguem uma metodologia instituída pela empresa ou instituição. Essas redes formais representam a cadeia de autoridade da corporação. Já as redes informais são consequências das redes formais. Fluem em qualquer direção, passado muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade (ROBBINS, 2002). As duas redes devem ser levadas em conta na organização. Para as redes informais, é importante destacar que existe uma necessidade de atenção especial para que esta não ultrapasse os limites de controle e influência interna.

6.4.3 A comunicação no processo de mudança organizacional

Em um mercado altamente globalizado e competitivo, com constante inserção de novas tecnologias, o grande desafio das corporações tem sido

preparar-se para este ambiente frequente de mudanças e incertezas. A manutenção da competitividade e a busca da excelência quanto a processos e desempenho organizacional iniciam-se quase que necessariamente de um processo de transformação. As organizações estão constantemente em movimento, e essas movimentações não podem ser totalmente controladas. Neste sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de uma rede de comunicação eficiente e eficaz. Considerando processos de mudanças, como transformação de cultura organizacional, Rego (1989) comenta a existência de uma interligação entre processos de comunicação e cultura organizacional. Segundo o autor, é através do processo de comunicação que a cultura se apresenta, se representa e se modifica. Desta forma, para uma comunicação assertiva é preciso que a organização pesquise e conheça muito bem seu público interno como: suas visões, interesses e necessidades para a formatação de qualquer ação de comunicação que estimule a visão compartilhada nas interações, motivação e comprometimento com valores e princípios.

Segundo FLEURY (1996) os modelos modernos de gestão salientam a importância de introduzir na organização novos canais de comunicação para formar uma conexão maior entre empresa e colaborador. Essas são tentativas de melhorar o sistema de comunicação em duas mãos que levam informações aos colaboradores de forma sistemática com canais estruturados e recebem dos colaboradores *feedbacks* como: opiniões, sugestões de melhorias e reivindicações que possam ser avaliadas e acatadas melhorando não só processos e procedimentos, mas também proporcionando um clima organizacional favorável. Esta é uma forma importante de aproximação que a organização pode proporcionar estimulando em seus colaboradores a efetiva adesão e participação. Neste sentido, essa comunicação “próxima” e constante, pode antecipar esclarecimentos em relação a informações mal-intencionadas ou boatos que possam causar ruídos danosos ao ambiente de trabalho. Problemas como conflitos ou má interpretação de informações pode ser eliminados na raiz através desta ação.

Desta forma, a multiplicação de canais de comunicação nas organizações, tem caráter estratégico que, além de possibilitar uma linha de comunicação transparente e legítima, forma uma nova concepção ao tema comunicação que pode ser uma grande aliada em processos de mudança.

6.4.4 Comunicação e cultura organizacional

Mudanças para serem efetivas, devem ocorrer no âmbito da cultura organizacional. Segundo MARTIN E FROST (1996) cultura pode ser definida em três categorias: Integração, diferenciação e fragmentação. A hipótese da integração, é definida como um composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecidas e compartilhadas por todos os colaboradores em um consenso que envolve toda a organização. Já na hipótese da diferenciação, a cultura organizacional não é vista como unitária, mas sim como uma conexão em que cruzam influências do ambiente, formando um conjunto de subculturas que se sobrepõem dentro da organização. Neste sentido, as mudanças organizacionais deveriam ocorrer no âmbito de uma ou mais subculturas onde as alterações e inovações tenderiam ser maiores. Por fim, na visão da fragmentação as relações entre as manifestações de cultura são complexas apresentando muitos elementos de contradição.

Segundo Mintzberg et al. (2000, a cultura em administração organizacional, foi descoberta nos anos 80 através do sucesso das empresas japonesas. Já, no entendimento de Schein (1991) apud Fleury et al. (1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados novos membros como a forma correta de perceber, pensar sentir, em relação a esses problemas.

Dentre os tipos existentes de cultura nas organizações, uma das mais conhecidas é a de Geert Hofstede (1983). Segundo a pesquisadora Neusa Cavedon, este psicólogo holandês investigou traços de cultura considerando as nacionalidades, buscando compreender como influenciam os comportamentos no ambiente empresarial. Ele concluiu, de acordo com Cavedon, que as culturas podem ser classificadas em:

a) Individualismo versus coletivismo – o individualismo significa uma preferência por um tecido social mais frouxo, onde o indivíduo está ligado unicamente à sua família nuclear. Por outro lado, o coletivismo apresenta um tecido social estreitamente integrado, com os laços se estendendo para além da família, com o clã ou grupo protegendo o indivíduo em troca de uma lealdade inquestionável; b) Distância em relação ao poder – exprime o grau de aceitação por parte dos membros de uma sociedade de que o poder nas instituições e organizações esteja distribuído desigualmente. Em sociedades com grande distância em relação ao poder, a ordem hierárquica é aceita sem maiores questionamentos. Nas sociedades com pequena distância em relação ao poder, existe uma preocupação no sentido de justificar as desigualdades, bem como lutar pela equalização do poder; c) Evitação da incerteza – é o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis em face da incerteza e ambiguidade. As sociedades que apresentam um forte grau evitação da incerteza possuem códigos de conduta e de crenças rígidas, sendo intolerante para com as pessoas e ideias que deles se desviam. Na sociedade com fraco escore de evitação da incerteza atmosfera é de maior liberdade, toleram-se os desvios com maior facilidade; d) Masculinidade versus feminilidade – uma sociedade masculina implica preferência pela realização, heroísmo, afirmação e sucesso material. Numa sociedade feminina há mais atenção por relacionamentos humanos, por modéstia, cuidado com os fracos e valorização pela qualidade de vida. Tal categorização foi estabelecida por Hofstede a partir do levantamento realizado em cerca de cinquenta subsidiárias de uma mesma corporação, espalhadas pelo mundo (CAVEDON, 2003, p. 59)

7. O DIÁLOGO NA CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA

Vamos abordar neste capítulo a importância da comunicação presente nos ambientes corporativos destacando o “ouvir” como forma de estabelecer relações de confiança. O fio condutor deste tópico é Villem Flusser filósofo Checo-brasileiro e Professor;

7.1. O processo do diálogo

Para ambientes corporativos, um dos grandes desafios da gestão, principalmente para os profissionais de Recursos Humanos, é encorajar o diálogo. A troca de informações entre pessoas, quando conduzida de forma madura e bem intencionada, com objetivos esclarecedores, tem repercussão positiva no ambiente de negócios proporcionando fluidez não só em produtividade e resultados, mas também em clima organizacional. O relacionamento claro e aberto entre os colaboradores traz uma certa satisfação além de minimizar “ruídos” em comunicação. O diálogo pode até funcionar como

uma forma inclusiva, inspirando nas pessoas um senso de pertencimento, principalmente quando todos praticam o ato de “ouvir”.

É importante enfatizar que quando exercemos a “escuta ativa” verdadeiramente, desencadeamos uma sequência de ações que se resumem em: ouvir, assimilar, analisar, entender, construir uma ideia ou opinião e responder. Não vamos chamar isso de uma sequência lógica, mas como um caminho para um diálogo interativo. É verdade que existem alguns pontos a serem entendidos nesses momentos de interações. Segundo Villém Flusser no livro *Comunicologia – reflexões sobre o futuro*, o diálogo é a forma pela qual informações que estão depositadas em duas ou mais memórias, são trocadas em processos interativos para conduzir a novas informações. O autor afirma que existe dois pontos importantes a serem entendidos no processo de diálogo. Primeiro: quando duas memórias possuem informações semelhantes, o diálogo trilha o caminho da redundância onde nada de novo é citado ou criado. Segundo: Quando duas ou mais memórias possuem informações totalmente divergentes, o diálogo é impossível porque toda informação de um é um ruído para a outra. Fazendo uma reflexão das colocações de Flusser, é importante no processo do diálogo, equilíbrio entre as informações que estão depositadas em duas ou mais memórias que se complementam de alguma forma e gerem informações novas. Flusser esclarece ainda que uma estrutura importante da comunicação é a forma de distribuição das informações oriundas do diálogo. Assim, trata-se de informações que estão depositadas em uma memória e são transmitidas a outros. Essa ação é definida como “discurso”:

O discurso é o método graças ao qual as informações que estão depositadas em uma memória são transmitidas a outros. O diálogo produz informações, o discurso as mantém. Está claro que discurso e diálogo devem estar acoplados para que a comunicação aconteça, pois no discurso, são distribuídas informações que foram anteriormente elaboradas no diálogo, e no diálogo são trocadas informações que anteriormente penetraram na memória graças a um discurso. Um momento importante da crítica da cultura é a relação entre diálogo e discurso. Se o diálogo prevalece, então logo surgem elites. A massa é cada vez menos informada. Isso é típico de nosso tempo, Há um diálogo principalmente nas ciências da natureza, do qual a maior parte da humanidade está excluída ((FLUSSER,2015, p. 50).

Considerando a citação acima sobre o *diálogo* e o discurso, existe uma grande oportunidade de aprendizado para as empresas e seus movimentos

relacionados a pessoas, que faz muito sentido pelo que hoje observamos quanto aos ambientes focados em ações imediatistas. Pessoas ou grupos de pessoas com certa retenção do poder realizam interações através do diálogo, geram novas regras, estratégias, metas por decisões praticamente unilaterais, trazendo aos colaboradores informações já homologadas. Neste momento cabe a comparação da formação de uma elite que detêm o diálogo e uma massa a que só resta ouvir o discurso como forma unilateral (imposta).

Ao transportarmos essas colocações ao mundo corporativo, podemos entender claramente que a alta gestão em inúmeras reuniões pratica o diálogo chegando a conclusões que julgam necessárias naquele dado momento e, assim, distribuem através do discurso essas decisões às médias gerências que pouco poderiam opinar ou argumentar. Mas, em caso de argumentações, ou questionamentos, vêm como retorno o ato da persuasão que acompanha o discurso. Assim, podemos concluir que a comunicação discursiva está diretamente ligada à persuasão, enquanto a comunicação dialógica está voltada ao “ouvir”.

7.2. A importância do “ouvir” na construção das relações

Segundo Bueno (2014), ao construir um plano comunicacional em um ambiente corporativo é comum os executivos usarem a expressão colaboradores ou até público interno (no singular). O importante é entender que dentro de uma organização existem diversidades que precisam ser consideradas para, assim, estruturar melhor um programa de comunicação empresarial. Podemos citar como exemplo uma universidade privada que trabalha com fins lucrativos, qualidade, produtividade, recursos humanos, atração de alunos, vendas de programas *in company*, fluxo financeiro e por aí vai.

Ao analisarmos os públicos internos, agora já falando no plural, destacam-se três grupos importantes que estão no mesmo ambiente, mas com atuações e interesses completamente diferentes, são eles: professores, funcionários e alunos. Se abriremos esses três grupos que participam do mesmo negócio, notamos que cada grupo se divide em subgrupos e assim conseqüentemente. Por exemplo: os interesses mesmo que dentro de um ambiente específico como o dos alunos, existem aqueles que apenas buscam uma graduação sem muito

interesse no aprendizado, enquanto outros são extremamente aplicados, outros tem interesses em áreas distintas e o plano vai se multiplicando. O mesmo ocorre com o grupo de professores e funcionários. Falando em funcionários, talvez exista ainda um quarto grupo participante que são funcionários terceirizados, que exercem uma função, mas sem nenhum vínculo empregatício. Perceba que a organização para se comunicar com grupos e subgrupos tão distintos precisam praticar a escuta, o ouvir, porque, quando interesses se chocam através de uma comunicação unilateral discursiva, podem causar ruídos, pois, o que agrada a um não agrada ao outro. Nesse caso a prática do ouvir, entender os reais interesses de cada grupo, desejos, receios, temores, esperanças, pode facilitar um alicerce que venha servir para a construção de um plano comunicacional mais assertivo, mesmo que ainda com características generalistas, mas ainda assim respondendo aos anseios de cada um.

Uma forma mais fina de atender a esta diversidade interna seria buscar personalizar os contatos, as falas, os discursos os veículos de comunicação e assim por diante. Esta é uma preocupação que a corporação precisa ter quanto a obter melhor aceitação das equipes e promover algum bem-estar nos colaboradores. Para isso é importante o estar verdadeiramente próximo das pessoas, no sentido de informar e ser informado para que a comunicação não deixe lacunas e dúvidas dando lugar a conversas paralelas que levam rapidamente às insatisfações.

Para este tópico podemos imaginar uma grande corporação produtora de bens de capital em uma economia latente. Entendemos que a demanda de vendas possam ocorrer de forma intensa, destacando as áreas de marketing e vendas em relação a méritos e resultados com recebimento de comissões maiores e bônus por conta de vendas, mas onerando em horas exaustivas de trabalho uma área de produção que, por mais que tenha seus planos de participações em resultados (se tiver), mas jamais chegando às cifras dos departamentos comerciais. A construção da comunicação com esse público é muito diferente do plano de comunicação com o outro público interno. Aliás, esse é um problema relativamente delicado que muitas corporações passam em tempos de economia aquecida. Ainda segundo Bueno:

Vivemos a era da segmentação e personalização dos contatos, e a comunicação deve obrigatoriamente incluir esta perspectiva sob pena de perder a eficácia. Considerar que existem públicos internos (e não um único público interno) em uma organização é o primeiro passo. A providência seguinte será conhecer o perfil e definir as demandas de cada público em particular para que se possa implementar canais e formas de relacionamento (inclusive formatos e discursos) que estejam em sintonia com eles. À maioria das organizações ainda não conhece seus públicos internos com tal detalhamento e, muitas vezes, apenas se vale das informações que existem no cadastro, na ficha pessoal dos funcionários, no momento de sua entrada na organização (BUENO, 2014, p. 85).

7.3. A dificuldade do “ouvir” em ambientes autoritários

O ato de ouvir colaboradores é, muitas vezes, interpretado como ameaça por executivos dotados de autoritarismo. Não só o autoritarismo, mas também a insegurança enxerga colaboradores com pensamentos e ideias inovadoras como uma ameaça. Infelizmente, mesmo nos dias de hoje, essas ações são abertamente observadas nos ambientes corporativos. A gestão de empresas que ainda mantém essa prática do autoritarismo, conforme pesquisa relatada no artigo: Culturas autoritária não favorecem a comunicação democrática (BUENO, 2010) tem descartado contribuições importantes e indispensáveis quando afastam a participação de colaboradores, efetivos parceiros das organizações.

Um problema comum que ocorre nestes ambientes onde impera a gestão autoritária e insegura, não disposta a ouvir pessoas, é a desmotivação e perda de interesse pelas contribuições, principalmente dos jovens com ideias e experiências novas. Esses gestores temem uma aproximação em razão de serem “desautorizados” por eles. O receio é um alongamento das discussões com questionamentos desses colaboradores que, por várias razões, não entendem respostas negativas de seus superiores que não fazem sentido em vista do quão óbvio os rumos do mercado e as tendências de consumo se transformam rapidamente. As perdas com essas ações é a construção de um clima desfavorável à participação e falta de crescimento institucional da organização.

A maioria das grandes ideias para aumentar o crescimento e os lucros das empresas não surge em um laboratório no meio da noite ou no isolamento do escritório da presidência. Elas vêm das pessoas que lutam todo dia pela empresa, atendendo seus clientes, explorando novos mercados e afastando a concorrência. (SPENDER & STRONG, 2010, p. 16).

Considerando algumas exceções, esta visão deveria ser totalmente diferente. Entre as principais missões das áreas de Recurso Humanos das corporações é identificar, contratar e reter talentos. Podemos assim observar os processos de contratações de *trainee* sem que milhares de jovens dotados disputam algumas poucas vagas em corporações com expressiva identidade no mercado. Normalmente esses processos de seleção são altamente exigentes, exaustivos para selecionar os mais talentosos e dotados de boa formação e capacidade. Infelizmente em algumas corporações, esses talentos não são verdadeiramente aproveitados. Por ações arcaicas de políticas internas e gestão despreparada, utilizam esta mão de obra seleta em atividades secundárias, pouco desafiadoras e rotineiras. Talvez exista ainda corporações que vejam nesses trainees, uma forma de mão de obra barata para assessorar executivos pouco produtivos, centralizadores e sem projetos de inovação. Na verdade, o objetivo deste processo seletivo seria atrair os talentos, proporcionar a eles trabalhos em diversas áreas da corporação para que identifiquem as áreas que julgam melhor atuar e contribuir. Seria de esperar que fosse o jovem procurar sua vocação dentro da organização e desempenhar papéis desafiadores, incentivados, apoiados e monitorados por seus superiores com metas bem estabelecidas. Ainda assim, sendo providos de condições de trabalho além de feedbacks regulares norteando suas ações. Para isso, é necessário que gestores estejam seguros, aproveitando e incentivando boas ideias e sugestões e que estejam dispostos a praticar um diálogo aberto.

As redes sociais, a energia criativa das novas gerações, a consciência de que lugar ideal para trabalhar é aquele que permite ascensão pessoal e profissional e em que há respeito à divergências exigirão das organizações, cada vez mais, uma nova atitude no relacionamento com os empregados. As empresas que continuam repetindo o discurso monótono e hipócrita que pode ser sintetizado na frase “os funcionários são nosso maior patrimônio”, mas que não criam condições para que esse patrimônio intelectual esteja efetivamente comprometido com o crescimento dos negócios, não serão líderes no futuro (BUENO,2014, p. 112).

Neste sentido, se faz necessário a empresa implementar um plano de comunicação interna, que atenda as expectativas e demandas das novas gerações de colaboradores, e que esteja direcionada ao incentivo da participação. Importante que exista uma política de Recursos Humanos que

selecione e prepare gestores verdadeiramente que tenha em suas características o incentivo à prática do diálogo e participação. É imprescindível que estes gestores valorizem a criatividade da equipe e estimule sempre o *teamwork*.

Em vista dessas colocações, já está mais que na hora de empresas promoverem mudanças radicais em processos de gestão de pessoas o que inclui principalmente os jovens. Essas gerações convivem de forma muito ativa com redes sociais colaborativas, rejeitam o autoritarismo e trocam, sem pensar duas vezes, empresas e ou gestores autoritários por locais saudáveis e desafiadores.

Essa é uma questão curiosa que provoca um questionamento à missão tão desafiadora da área de Recursos Humanos na “retenção de talentos” que se perde em meio à falta de políticas e práticas de “gestão de talentos”. Vale citar os prejuízos tangíveis e intangíveis sofridos pelas corporações quando pessoas talentosas, garimpadas no mercado minuciosamente, abandonam projetos importantes por problemas de má gestão e falta de aproveitamento de suas contribuições.

Definitivamente, colaboradores precisam ser contemplados como parceiros importantes e não simplesmente negligenciados e ou tratados como despesa. Na sociedade multimídia do conhecimento, a força está na mente das pessoas e nas valiosas contribuições que podem fazer.

7.4. A COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS NEGOCIAIS

Em ambientes internos existem inúmeras situações negociais onde os interlocutores necessitam interagir em diversas frentes para o alcance de resultados. Podemos trazer como exemplo um ambiente de projetos onde ninguém responde a um único gestor, seguindo simplesmente os critérios de hierarquia. Normalmente pessoas interagem para o alcance do todo, sendo muito comum em determinado momento estar no comando de determinado trabalho e outras vezes estar subordinado a um outro gestor em cumprimento de tarefas específicas complementares. Equipes de projetos são multidisciplinares onde atende-se estruturas de processos transversais e matriciais. Neste momento, a estruturação comunicacional em negociação integrativa faz toda diferença. O importante é saber priorizar tarefas, atender demandas diferentes

para diferentes áreas de forma simultânea procurando responder com assertividade às situações de envolvimento individual e coletivo.

As competências relacionadas às percepções e posturas comunicativas fazem toda a diferença para o cumprimento de cada etapa do trabalho.

7.4.1. Pontos relevantes em comunicação negocial

Em processos negociais, as interações ocorrem de forma dinâmica, podendo levar a situações complexas se inexistente o perfeito entendimento das partes. Situações antagônicas conduzem as negociações a processos de “escalada irracional”, onde os interlocutores procuram obter o máximo de resultado por imposições em vez de argumentações. Para evitar esse tipo de problema, o planejamento da comunicação a ser utilizado no processo precisa ser feito de forma minuciosa, pois será toda a base de racionalidade, entendimento, clareza e objetividade durante o diálogo. É muito comum a preocupação dos indivíduos em estruturar de forma antecipada os pontos a serem abordados na interação, mas esquecem muitas vezes como encaixar todas essas informações em um plano comunicacional. Alguns pontos a serem observados na construção da comunicação em negociações, segundo ampla reportagem da revista *Você SA*, oferece um bom roteiro. Vamos a ele.

Percepções:

- 1- Toda ação de comunicação interfere no resultado. Pense bem: se não é para interferir, se não é para transformar o processo e gerar um resultado diferenciado, por que comunicar? A comunicação é transformadora por natureza.
- 2- Emissão não é comunicação. Muitas pessoas confundem o ato de emitir uma mensagem com o de comunicar-se. A comunicação só se dá quando ocorre uma troca entre duas individualidades diferentes. Sem troca, sem a internalização da mensagem pelo outro, não há comunicação.
- 3- A relevância deve estar na recepção da mensagem. Não importa o que você falou., importa o que o outro entendeu. Ele é o juiz da sua competência comunicativa. Deve-se estar atento para descobrir qual a melhor maneira do outro receber – compreender – aquilo que se quer expressar.
- 4- O comunicador desempenha simultaneamente os papéis de emissor e receptor. O modelo de comunicação em sentido único (Emissor – Receptor) não funciona mais. Pelo fato de ambos os envolvidos desempenham os dois papéis ao mesmo tempo, devem considerados comunicadores, que geram uma troca de informações orientada para os negócios.

- 5- Comunicação é processo. A comunicação começa no planejamento e só termina quando são checados os resultados posteriores da interação. O momento em que duas pessoas interagem é apenas uma parte do processo.
- 6- Preparação e interação são etapas diferentes. Cuidado para não partir diretamente para a interação e esquecer a preparação. Esse é um equívoco clássico dos latinos. São ansiosos e querem pular o planejamento.

Posturas:

- 1- Interativa. Busca ativa de sintonia com o parceiro. Assuma a responsabilidade pelo bom andamento do processo de comunicação. Cabe a você criar a empatia necessária com o interlocutor, buscando a melhor forma para a informação ser absorvido. Proatividade em estabelecer contato. Se tiver alguma dívida, cheque com seu interlocutor. Se precisar falar com alguém, não espere que ele venha até você. Seja proativo e não deixe nenhuma dúvida no ar.
- 2- Transparente. Clareza e precisão na troca de informações. Comunicação genérica produz resultados genéricos. Qualifique suas informações. *Muito, em breve, longo prazo* são termos pouco precisos. Dificultam a *comunicação* e embaçam a clareza do processo. Quantifique, compare, cite prazos. Eliminação de pressupostos. As pessoas não são obrigadas a saber sobre o que você está falando. O pressuposto é a morte da comunicação, pois deixa lacunas que não serão necessariamente preenchidas. A troca não acontece a contento e os resultados podem ser desastrosos.
- 3- Democrática. Estímulo à participação e ao consenso. É preciso estar aberto às colaborações dos parceiros. Instigá-los a questionar seus projetos e ideias, criar oportunidades para que eles participem ativamente. Permitir uma construção mais coletiva do conhecimento. Uma decisão obtida pelo voto da maioria sempre será confrontada pela minoria derrotada. Buscado comprometimento. Obtém-se o comprometimento e o engajamento em determinado projeto a partir do momento em que ele se torna coletivo. Ou seja, quando todos participam. Têm voz ativa e percebem que suas sugestões são relevantes e levadas a sério.
- 4- Focada. Orientação por resultados. A comunicação deve ter foco nos resultados do negócio. Gastar tempo e recursos em ações comunicativas sem objetivos claros gera retrabalho, conflito e desânimo da equipe. Priorização do relevante: primeiro, o que é mais importante. Não deixe para o final as informações essenciais de sua ação de comunicação. Logo de início, informe o interlocutor sobre o assunto de que vai tratar e a finalidade da sua comunicação.

Resultados:

- 1- Planejamento de todas as ações de comunicação. Toda vez que pensar em uma ação de comunicação, lembre-se de planejá-la. Invista, nem que seja um minuto, em refletir sobre o que pretende comunicar, quais são seus objetivos e que resultados você espera.
- 2- Linguagem homogênea. Empregue uma linguagem comum a todos os interlocutores para disseminar as informações na empresa. Para isso, é importante buscar a simplicidade – que não deve ser confundida com linguagem.
- 3- Compartilhamento de informações. Foi-se o tempo em que reter informações era sinônimo de conservar o poder. Hoje a informação caduca, perde a validade rapidamente. Se não é compartilhada, os colaboradores não poderão realizar suas tarefas e o resultado ficará aquém do esperado.
- 4- Construção de conhecimento. Com a “Comunicação Negocial” aplicada no dia a dia, cria-se a oportunidade de compartilhar e gerar

conhecimento dentro da empresa. Trocar informações é fundamental para isso.

- 5- Comprometimento. Equipes que trabalham sem barreiras para se comunicar, com foco no resultado, tendem a estar mais comprometidas.
- 6- Retenção do essencial. Clareza e objetividade, garantem que os interlocutores conseguirão assimilar aquilo que é realmente importante na comunicação. (Você S/A Comunicação de Negócios, Editora Abril, 2004).

7.4.2. A comunicação estruturada para os diferentes perfis de negociadores

Detalhes importantes e com algumas peculiaridades precisam ser bem avaliados quando o negociador está planejando a estrutura dos pontos a serem considerados na interação. Mas isso não é suficiente. Faz-se necessária a formação do plano comunicacional como acima mencionado, mas com um detalhe relevante: a consideração das características dos interlocutores. Não basta somente conhecer os perfis das pessoas, mas também é imprescindível que o negociador conheça seu próprio perfil. Normalmente em situações de interações individuais ou coletivas, trafegamos por diferentes perfis de comportamento, mas existe o seu predominando. É a diferença do estar e do ser. Para melhor exemplificar, uma pessoa pode estar expressiva pelo momento que está passando, mas, quando situações caminham para extremos, a tendência é a mesma pessoa ir para o seu perfil predominante. É neste momento de pressão ou *stress* que o indivíduo assume o perfil onde se sente mais seguro para lidar com a situação. Ao considerarmos estas diferenças notórias em mesas de negociação, é fundamental ter uma forma estruturada em comunicação para melhor transmitir as mensagens e ao mesmo tempo, ser entendido. É como se você, através do plano comunicacional, estimulasse o oponente a participar da interação com maior motivação. Esse estímulo funcionaria como um cabo conector que interligasse o interesse da parte contrária a processar de forma mais espontânea suas colocações.

Para melhor ilustrarmos essa preparação do plano comunicacional, podemos imaginar uma pessoa com perfil analítico, receber da parte contrária uma comunicação sistematicamente organizada, sem improvisos ou desvios de assuntos, recheada de informações técnicas, números, gráficos, dados científicos que provocassem nele, reflexões e análises com as quais tem maior

habilidade e familiaridade. Ao processar essas informações, seu interlocutor possivelmente estará mais aberto e talvez com maior interesse para uma discussão legítima. Podemos perceber que a melhor forma de comunicação foi estruturada para determinado perfil de pessoa favorecendo a negociação.

O dilema entre a cooperação e a competição é presente em rodadas de negociações. Ao relacionarmos estilos com estratégias, podemos deduzir que a assertividade está associada a um estilo impositivo (pragmático) normalmente identificado em negociadores que entram com argumentações mais agressivas, disputando a fatia maior do bolo com grande foco em resultados.

Do outro lado, podem estar os negociadores com estilo de engajamento (afável e expressivo), valorizando os relacionamentos. Por isso, dispor de modelos que ajudem na percepção estruturada, destinadas a entender seus próprios estilos e os de seus interlocutores, funciona como subsídio para a composição de equipes de negociação e para a seleção das intervenções táticas dos negociadores.

7.4.3. A construção do consenso

A prioridade para a identificação de opções criativas proporciona às partes melhores condições com bases técnicas para a obtenção do consenso. Encontrar caminhos convergentes para favorecer compromissos mútuos e acordos sustentáveis no longo prazo é uma forma adequada para obtenção e manutenção das relações com equilíbrio. A intenção de buscar posições consensuais, especialmente nas negociações multilaterais, levam as partes mais dependentes de compromissos e acordos a tomarem a iniciativa, avançando para criar um diálogo construtivo entre todos os envolvidos.

O desempenho para construção de relacionamentos, encontrar aliados que estarão dispostos a apoiar o negociador quando este precisar, depende do desenvolvimento de habilidades de relacionamento seja no plano pessoal ou profissional. A construção de uma rede com relações sustentáveis e profundas, aumenta o poder de influência do negociador. Os relacionamentos proporcionarão as oportunidades para identificar e criar conexões, aumentar possibilidades, expandir horizontes, maximizando as chances de estar

conectado com pessoas que possa influenciar no processo em andamento ou em situações futuras.

A formação do networking é exatamente construir relacionamentos antes mesmo de precisar deles. A capacidade de conquistar pessoas e favorecer as vantagens potenciais da rede de relacionamentos, o negociador aumenta sua influência e facilita a ampliação de sua sustentação quando necessário.

Susskind, MacKearmam e Tomas-Larmer (1999) sugerem que a reuniões destinadas a resolver disputas, por meio da construção do consenso, devem ter patrocinadores, ou seja, indivíduos que apoiem e avalizam o uso da abordagem baseada na busca do consenso para tratar de questões específica, e um terceiro facilitador, assessor neutro que ajuda as partes no desenho e no gerenciamento doo processo para favorecer sua produtividade(CARVALHAL, 2017, p. 96).

8. A COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Os conflitos em ambientes organizacionais é um fenômeno que se torna cada vez mais intenso em vista da agressividade e ritmo dos negócios que assolam os ambientes corporativos. A falta do gerenciamento causa diversos problemas no clima organizacional da empresa, influenciando a produtividade dos colaboradores, agilidade em processos decisórios entre outras situações que afetam os resultados. Vários estudos evidenciam que, entre as principais competências necessárias para gestores em empresas brasileiras, a gestão de conflitos é a mais deficiente. Os problemas já começam com os diferentes estilos de liderança exercido nas equipes e a ausência em ações assertivas na intervenção das ocorrências agravam o problema. O tratamento de conflito exige atenção nas relações interpessoais principalmente entre gestor e equipes, além de demandar tempo e atitude para busca de soluções e consenso entre os elementos em conflito. Normalmente as causas têm início em situações acerca de diferentes pontos de vista que as pessoas têm em relação à determinada situação relacionada a normas, critérios, procedimentos que podemos tratar como “causa real”. São situações que estão relacionadas a condições estruturais que, quando resolvidas, neutralizam esses conflitos de forma mais rápida. O maior problema está ligado a conflitos de causa emocional que saem da esfera da racionalidade e passa para a irracionalidade tornando tudo mais difícil. Pessoas em conflitos com sentimentos abalados necessitam de maior atenção para uma adequada solução. Atualmente nas corporações os departamentos de

Recursos Humanos cada vez mais enxergam a grande necessidade de preparar gestores para lidar com essa situação que demanda tempo, paciência, senso de justiça e dedicação.

Se voltarmos há alguns anos no tempo era muito comum entender que pessoas levavam seus problemas de casa para a empresa. Havia até alguns conceitos de administração antigos que diziam: ao entrar em seu ambiente de trabalho, deixe seus problemas do lado de fora da empresa. Por incrível que pareça isso já foi frase dita em antigos ambientes de administração de recursos humanos. Era o famoso jargão que afirmava que o indivíduo não poderia misturar seus problemas particulares ou pessoais com os do trabalho. Assim, deveria estar com a mente somente focada no resultado, como se isso fosse possível. Hoje, já faz algum tempo, é frequente as pessoas levarem os problemas do trabalho para casa, inclusive causando muitas vezes sofrimento à família. Não basta vir com os problemas na cabeça, mas, os canais diversos de comunicação se encarregam disso. Seja através de e-mails ou mensagens por WhatsApp que não deixam o indivíduo desligar um só momento daquele ambiente corporativo com todo stress que proporciona.

Segundo Viviane Regina Mansi em seu livro *Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações* há um grande peso na comunicação com colaboradores:

O tema comunicação com os empregados pode gerar dois estranhamentos ao leitor. Ele é adotado para designar a comunicação que até então vinha sendo denominada comunicação interna. A mudança aqui proposta parte da reflexão de que são cada vez menos nítidas as fronteiras entre o que denominávamos “interno e “externo”. No fundo torna-se cada vez mais difícil, na atualidade, dizer que uma informação pertence ao âmbito exclusivamente interno, ainda que sua origem possa ter sido essa. [...] Em uma obra de 2013, denominada *Comunicação com Empregados – A Comunicação Interna sem Fronteira*, os autores – Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano e Viviani Mansi – já defendíamos esse ponto de vista quando dizíamos que a empresa não consegue reter uma informação, dado ou situação no interior de seus muros. Uma vez que os empregados são cidadãos do mundo e dialogam permanentemente com suas outras redes, a chance de dialogarem sobre questões relevantes para eles além dos muros da empresa é muito alta. Não podemos dizer que isso é uma novidade. Ao longo do tempo, sempre falamos daquilo que acontecia na empresa e nos interessava. A diferença é que antes conversávamos sobre estes temas na mesa do jantar e envolvíamos três pessoas. Hoje, conversamos sobre as questões da empresa – de forma mais direta ou mais velada – numa rede social que pode atingir, rapidamente, 3 milhões de pessoas. [...] Vejamos alguns casos recentes. Em 2013, Marina Shifrin decidiu pedir demissão. Todos temos esse direito, mas Marina também aproveitou a oportunidade

para publicar na internet um vídeo em que expunha a sua difícil relação com seu gestor e as razões que a levaram a pedir as contas. Nove milhões de pessoas assistiram a esse vídeo em algumas horas. Um ano depois, quase 19 milhões de pessoas já tinham visto o vídeo. A empresa – pasmem! – não deixou por menos e gravou outro vídeo, também compartilhando na internet, para apresentar a sua visão dos fatos. Aquilo que antigamente ficaria reservado aos muros da empresa se tornou programa de entretenimento (MANSI, 2014, p. 42).

Essa relação pessoas e empresas muitas vezes toma proporções imensas no campo dos conflitos como o caso mencionado acima, simplesmente pela falta de comunicação estruturada da própria organização. Nestes últimos meses, temos visto demissões que ocorrem em massa em diversas organizações dado o evento do Covid-19 e notoriamente por diversos depoimentos, evidenciamos a falta de um plano comunicacional que pudesse, pelo menos, amenizar este processo. Não podemos esquecer que muitas dessas pessoas somavam muitos anos de casa e de repente é um estranho no tratamento corporativo. Essa falta de comunicação e o não “ouvir”, remetem as pessoas a stress de conflitos emocionais, causando sentimento de injustiça e inferioridade, que normalmente terminam na Justiça do Trabalho causando passivos trabalhistas imensos às organizações sem contar com os danos causados à saúde mental do colaborador.

O fato de uma corporação ter a cultura de manutenção de uma comunicação saudável, sincera e honesta, pode trazer benefícios para ambas as partes no sentido de colaboração. Seria como a comunicação não ser simplesmente o ato de informar, mas sim ter um propósito de contribuição. Mesmo em processo doloroso de demissão, essa comunicação contributiva pode esclarecer uma série de fatos pelo qual a pessoa está sendo desligada. O respeito do gestor ao explicar todos os fatos que levaram a esta situação, e ainda assim, mostrando os pontos positivos e negativos da pessoa que devem ser melhorados para seus próximos desafios, faz com que o colaborador se sinta tratado com respeito e verdadeiramente aproveite esta avaliação para melhorar suas ações. Afinal ficou claro a ele os fatores que contribuíram para sua saída. Isso foi legitimado pelo seu gestor com respeito e sentimento de colaboração.

Não podemos esquecer que, uma ação de desligamento se torna em determinado momento, um processo de negociação. Por isso, a importância de se contar com um plano comunicacional estruturado para minimizar conflitos e

constrangimentos neste momento. Se olharmos como um ato de negociação, podemos enxergar dois momentos neste processo:

- 1- A parte relacionada ao subjetivo da negociação que seria toda uma discussão abordando os fatos relacionados à decisão, a orientação e eventuais esclarecimentos solicitados pelo colaborador, a agregação de valor durante o diálogo com aconselhamentos que possam vir a contribuir com a vida futura daquele indivíduo em outras organizações e a disposição para recomendações quando isto for possível em relação ao indivíduo. Esses seriam fatores atenuantes que estariam em primeiro plano na comunicação da demissão.
- 2- Aparte relacionada ao objetivo ou, fator tangível, que está relacionada a uma possível oferta de pacote de saída caso a corporação tenha essa política em processos de desligamento. Estamos falando de extensão de plano de saúde familiar por um período determinado que atualmente é um custo muito caro quando o colaborador perde esse benefício de imediato, o pagamento de um pacote de indenização com algum bônus por tempo de casa, pacote de benefícios de um processo de outplacement e assim outros benefícios.

Essas duas vertentes do plano negocial (primeiro discutir os pontos subjetivos e em segundo discutir os pontos objetivos) seguido de uma estruturação do plano comunicacional pode minimizar insatisfações e tornar o processo menos traumático e custoso.

QUADRO 03 – FATORES OBJETIVOS E SUBJETIVOS

| ESTRUTURA NEGOCIAL / COMUNICACIONAL PARA PROCESSOS DE DESLIGAMENTOS |
|---|
| Fatores subjetivos envolvidos no processo: |
| - Comunicação do fato com legitimidade. Esclarecimentos de questionamentos por parte do funcionário |
| - Valorização de pontos fortes “positivos do indivíduo”; |
| - Orientação quanto aos pontos negativos a serem melhorados; |
| - Aconselhamentos para os próximos desafios do colaborador; |
| -Disponibilidade de referências quando possível |
| |

| |
|--|
| Fatores objetivos envolvidos no processo: |
| - Premiações por tempo de trabalho; |
| - Extensão de plano de saúde familiar por determinado período; |
| - Programa de <i>outplacement</i> quando possível.; |
| - Bonificações salariais; |

Fonte: própria desenvolvido por Roberto Jerger Fialkovits - julho 2020.

8.1 A CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA GESTÃO DE CONFLITOS COM PESSOAS DE PERFIS PRAGMÁTICO E OU ANALÍTICO.

Um dos problemas mais frequentes em ambientes corporativos está relacionado à forma de solução de conflitos entre gestores, pares e equipes, seja departamental ou interdepartamental. São frequentes em ambientes que demandam projetos nos quais existe naturalmente o envolvimento de equipes que trabalham de forma simultânea para conclusão de etapas e, por fim, a entrega do todo. Vale lembrar que em ambientes de trabalho relacionados com o desenvolvimento de tecnologia predominam os perfis analítico e pragmático entre os colaboradores, uma vez que o trabalho exige alto grau de conhecimento técnico e gera muita pressão para a entrega de projetos e resultados nos prazos.

A sinergia e os engajamentos interpessoais não são tarefas fáceis para empresas desse segmento. As pessoas demonstram habilidades e comportamentos diferentes frente a diversas situações. Isso pode resultar em conflitos por divergência de opiniões e até mesmo a forma como se comportam em situações antagônicas.

Os eventos relacionados com o COVID-19 trouxeram abruptamente uma nova realidade, que obrigou instantaneamente a utilização de recursos tecnológicos que até então não eram usuais para determinadas formas de trabalho. Essa situação não demandou somente a busca por capacitação imediata na utilização das diversas ferramentas existentes no mercado, mas também uma grande procura por profissionais da área de tecnologia da informação para aprimorar, customizar e adaptar essas tecnologias em função do atendimento das exigências e necessidades do mercado. Isso tem gerado

uma grande procura por profissionais da área, o que faz com que fique cada vez mais difícil para as empresas reterem seus talentos.

8.2 RELATO DE EXPERIÊNCIA - A ELABORAÇÃO DA EQUAÇÃO ARGUMENTATIVA NA CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO

O presente item traz uma reflexão acerca de mentoria prestada em uma empresa (cujo nome não será revelado por respeito à privacidade) em um ambiente de trabalho em que severas dissonâncias foram causadas entre gestor e empregados.

Trata-se de uma empresa que atua no segmento de desenvolvimento de softwares em soluções corporativas.

8.2.1 Introdução

Os subordinados da empresa sentiam-se pressionados por atitudes do gestor, de perfil pragmático, que demonstrava desconfiança em relação à equipe quanto às suas contribuições no trabalho, bem como cerceava a criatividade dos técnicos nas melhorias que poderiam introduzir. A gestão demandava trabalhos demasiadamente limitados, onde cada membro da equipe deveria agir tão somente no ponto em que era orientado, a fim de fragmentar as atividades para que depois ele pusesse formar o todo. Tratava-se de uma atitude de centralização e decisões unilaterais. Tais atitudes desencadearam uma série de reclamações ao gestor intermediário.

Com essa situação e a perda de alguns membros importantes da equipe de projetos, que buscaram recolocações em outras empresas, entendeu-se que seria necessária uma intervenção junto ao superior. O problema estava em como estruturar esta intervenção de forma direta.

Para este caso, o aconselhamento da estruturação do processo de intervenção se deu com um estudo preliminar do cenário, envolvendo condicionantes periféricas que poderiam ser analisadas para a construção inicial de um processo de comunicação adequado que resultasse em um entendimento do interlocutor e o conduzisse a um processo de reflexão, assim surtindo efeito de mudança de atitude para melhorar o ambiente.

8.2.2 Metodologia

Desde o princípio, a fim de estudar corretamente o caso, foram elaboradas as seguintes questões e colhidas suas respostas: (i) quais eram os resultados de pesquisas realizadas pela área de RH em relação a essa liderança? Resultado: duas pesquisas com avaliações baixas; (ii) com tais resultados, quais foram as ações empreendidas para orientação do gestor quanto à reversão dessa situação? Resultado: não houve ações; (iii) qual o grau de intervenção da alta gestão em relação a esta situação? Resultado: não houve intervenção, mesmo porque a alta gestão, por falta de capacitação técnica e adequado conhecimento, demonstrava uma certa dependência em relação a este gestor e seu trabalho.

Ante tais resultados, foi observado que nenhum apoio periférico poderia acontecer neste momento. A solução de intervenção direta do gestor intermediário foi estruturada a partir da elaboração de uma análise dos pontos relevantes em relação ao gestor causador do problema. Assim, uma avaliação foi desenvolvida considerando os seguintes pontos: (i) o gestor causador tem maturidade suficiente para aceitar uma conversa direta com seu subordinado imediato? Sim, embora sinalizasse a constante falta de tempo de uma pausa para ouvir colocações fora do contexto das atividades relacionadas ao trabalho; (ii) o gestor causador com perfil pragmático teria uma certa tendência a levar as colocações feitas em relação às suas atitudes de um campo real para o campo emocional? Não, devido a seu alto grau de maturidade e racionalidade. Entendendo todas estas questões, a decisão da intervenção foi tomada com a seguinte arquitetura na construção da comunicação.

Por tratar-se de uma pessoa pragmática, com pouco tempo para conversas fora do âmbito do trabalho, verificou-se que a construção teria de ser feita como um modelo matemático e sistêmico que, embora não contemplasse números, contemplava informações relevantes quanto à entrega de resultados. Isso aguçaria seu interesse em continuar uma discussão, uma vez que sua cognição estaria ligada à mensagem de falta de entrega de resultados. A ideia dessa construção deu-se a partir de pontos comunicacionais falhos, considerando as palavras chaves: falta de confiança; imposições de tarefas

demarcadas; cerceamento da criatividade da equipe qualificada; pressões desnecessárias; falta de motivação da equipe; manifestação emocional da equipe; insatisfações; considerações de mudança de empresa.

Ainda na construção da comunicação adequada para o processo negocial, as informações acima foram organizadas como um modelo matemático e, para cada item explicitado, foi feito um comentário objetivo do seu grau de atingimento de metas e, conseqüentemente, resultados, demonstrando que as colocações somadas ao final se transformariam em perdas. Assim, o gestor intermediário preparou um segundo bloco, utilizando as mesmas palavras, mas com sugestões objetivas de melhorias, o que ao final resultaria em uma equação com resultados positivos.

8.2.3 Resultados

Essa forma de estruturar o plano comunicacional para este processo específico de interação funcionou a partir do momento que o gestor intermediário perguntou ao superior: “com base no entendimento dessa equação, como juntos podemos migrar do resultado negativo para o positivo?”

E assim, com a correta compreensão do gestor causador, houve uma boa manifestação para reverter o quadro, e um plano foi montado com diversas atitudes com o objetivo principal de alterar aquela situação. Foi dado um nome a esta metodologia de construção de uma correta comunicação em um processo negocial falando a língua que um perfil (pragmático / sistemático) entende: Equação Argumentativa. Por este nome, entende-se a ordenação de fatos em uma sequência lógica, similar a um modelo matemático que provoca a atenção e entendimento de pessoas com esse tipo de perfil de comportamento. Depois dessa mentoria realizada para este executivo, notou-se que as possibilidades de sucesso em processos interativos passam primeiramente pela construção de modelos comunicacionais que cada perfil (pragmático, analítico, afável e expressivo) possa melhor absorver e refletir com todas as suas características de cognição. Ressalta-se que o processo sistemático exatamente como descrito seria ineficaz para pessoas com perfil expressivo ou afável, por exemplo, devendo ser sempre adequado ao perfil de seu interlocutor. Essa construção da

forma comunicacional antecipada, pode ser uma grande aliada ao planejamento da arquitetura do processo negocial sendo que uma complementa a outra.

8.3 CONFLITOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Segundo Berg (2012) a palavra conflito vem do latim “conflictus” que significa o choque entre duas situações, embate entre pessoas, ou grupo de pessoas que disputam entre si algo de interesse. É o confronto entre duas forças contrárias.

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e, em muitos casos, necessários. São as forças que impulsionam as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Para Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. Para que o conflito ocorra, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. As partes entram em disputa para alcançar seus objetivos.

Assim, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é, mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Para melhor entendermos situações relacionadas a conflitos nas organizações, é importante conhecer as formas de ocorrências e assim estarmos prontos para identificá-los e buscar a melhor maneira de solução.

Berg (2012) afirma que existem três tipos de conflitos sendo eles: os pessoais, os interpessoais e os organizacionais.

Conflito pessoal: é como a pessoa lida consigo mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e

faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito;

8.3.1 Conflito interpessoal:

É aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que os torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intergrupar (divergência numa mesma área, setor etc.), e interdepartamental (dissensão entre áreas, setores diferentes).

8.3.2 Conflito organizacional:

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

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo.

Conflito interno: é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa e a maior parte dos custos é oculta.

O conflito externo: em geral é mais facilmente identificado, e tem o custo mais fácil de ser medido. Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

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

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue:

Conflito percebido: quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente.

Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza.

Conflito manifestado: quando o conflito é expresso por meio de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram(CHIAVENATO,2004, p. 416).

Conhecendo a natureza e o tipo de conflito, o gestor poderá agir com mais assertividade, aumentando suas chances de tomar uma decisão que mantenha o bem-estar entre as pessoas ou grupos, sem conivência e injustiças.

8.4 CONFLITOS DE CAUSA REAL E EMOCIONAL

Todo processo de conflito está fundamentado em duas possíveis causas: Real ou Emocional.

Conflitos de causa real envolvem divergências acerca de políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes, enquanto os de causa emocional envolvem sentimentos negativos entre as partes como desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição (Carvalho et al. 2014).

Normalmente em ambientes de trabalho, os conflitos têm início em situações de causa real. Podemos citar como exemplo um ambiente de projetos onde cronogramas, interdependência entre áreas e prazos com datas apertadas ocorrem o tempo todo. Este é um evento de causa real que deve ser da melhor forma possível administrado e resolvido pelo gestor de projetos. No entanto, se não existe um plano adequado de comunicação, participação de todos quanto ao entendimento das reais necessidades de tais mudanças, o evento fica sem

esclarecimentos, tornando-se algo impositivo, e que divide opiniões. O que deveria ser simplesmente uma mudança de curso no projeto, por qualquer razão, acaba partindo do campo real para o emocional.

Conversas e opiniões paralelas começam a circular (os famosos “ruídos”) e tomam grandes proporções, o que prejudica demasiadamente algo que deveria ser simples. Para que situações como esta sejam minimizadas, é importante a entrada e participação da área de recursos humanos, trabalhando muito bem a comunicação e até mesmo negociações que promovam a integração e o entendimento claro das novas necessidades do projeto.

Segundo *Carvalho et al (2006)*, existem três formas de administrar conflitos:

Intervenção estrutural: em situações de conflitos de causa real utilizada para "impedir que o conflito ocorra, ou mantê-lo dentro dos limites, modificando as condições antecedentes que produzem. O conflito surge quando pessoas de diferentes percepções precisam trabalhar juntas para chegar ao objetivo, e nesse caso algumas ações podem ser tomadas para evitá-los. Por exemplo: Encontrar objetivos em comum, afim de minimizar as diferenças, criar sistemas de recompensa utilizada como forma de incentivo para recompensar o grupo sempre que alcançarem o objetivo etc. [...] Intervenção no processo: Conflitos de causa emocional envolvem ações durante o episódio de conflito, ao contrário de mudança nas condições antecedentes. Busca intervir quando o conflito já esta acontecendo orientando o comportamento dos envolvidos. Ações: Desativar, estimular atitudes de cooperação inesperadas pelas outras partes, causando um impacto positivo; confrontar, colocando as partes frente a frente a fim de identificar pontos em comuns; colaborar, estimulando situações em que as partes trabalhem juntas para identificar os problemas. [...] Intervenção Mista: Conflitos de causa mista envolvem o uso de intervenções tanto estruturais quanto de processo e é chamada de “abordagem mista”, a intervenção mista é uma mistura das duas, trazendo mais formas de agir. As ações que podem ser tomadas: estabelecer regras, esclarecer as funções e limites de cada um; organizar grupos de trabalho a fim de formar equipes maiores e multidisciplinares, para ampliar os objetivos do grupo, cada um dentro da sua função; criar papéis de ligação utilizando todas as formas de comunicação disponíveis da empresa, para obter ajuda a qualquer momento, É necessário primeiramente saber qual a causa do conflito, se é uma causa real, que pode envolver divergências entre as normas, prioridades e é passível de negociação ou se é uma causa emocional, que compreende o sentimento, desprezo, medo e que é resolvido por ações do RH. Sabendo qual a causa do conflito deverá ser colocada em prática a intervenção e ações mais apropriadas (*Carvalho et al, 2006, p. 30*).

8.5 POSICIONAMENTO DO CONFLITO ENTRE “COOPERAÇÃO E ASSERTIVIDADE”

Existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos. Uma das mais eficazes é denominada “Estilos de Administração de Conflitos” (Thomas e Kilmann, 1978), que propõem cinco formas de gerenciar conflitos. Os autores afirmam que, quando em situações conflituosas, a atitude de uma pessoa pode ser enquadrada em duas dimensões básicas: a primeira dimensão, assertividade, é a extensão com que cada indivíduo procura satisfazer seus próprios interesses, e, a segunda, cooperação, mede a extensão com que uma pessoa procura satisfazer os interesses alheios. Este comportamento bidimensional define os cinco métodos de administrar conflitos, que são: competição, acomodação, afastamento, acordo, colaboração.

Não existe estilo certo ou errado em relação a qualquer um desses métodos. Cada qual pode ser apropriado e muito efetivo, dependendo das circunstâncias, do assunto a ser resolvido e das personalidades envolvidas.

Modelo adaptado: As cinco formas de Administrar Conflitos:

Competição: É uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo procura atingir os seus próprios interesses em detrimento dos interesses alheios. A competição pode significar “proteção de direitos”, defender uma posição na qual acredita, ou simplesmente querer vencer.

Acomodação: É uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o oposto de competir. Ao acomodar-se, a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os da outra parte. Caracteriza-se por um comportamento generoso, altruísta e passivo.

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

Acordo: Posição intermediária entre assertividade e cooperação. O indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. Ele abre mão de algo, desde que em contrapartida receba algo em troca que seja de seu interesse. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.

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

Fonte: Texto extraído e condensado do livro “**Administração de Conflitos**”, de Ernesto Artur Berg, Juruá Editora 2010.

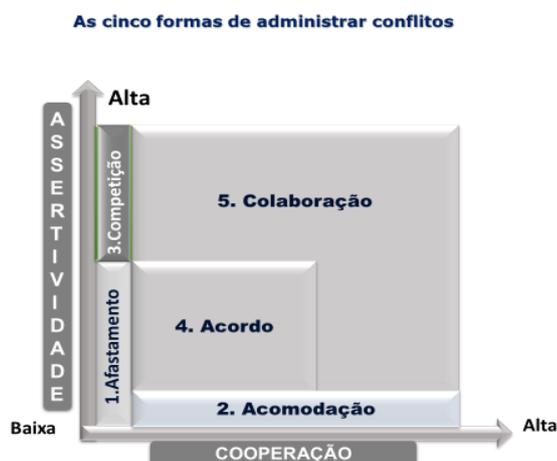


FIGURA 07 – AS CINCO FORMAS DE ADMINISTRAR CONFLITOS

Fonte: “**Administração de Conflitos**”, de Ernesto Artur Berg, Juruá Editora 2010.(pg41)

8.6 CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos, esse resultado depende de diversos fatores, desde o motivo do conflito até mesmo a forma como foi tratado.

Chiavenato (2004) destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, conforme a seguir:

Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intergrupal, e

por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.

Efeitos negativos: o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade etc.

“O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito.” (McINTYRE, 2007, p. 303).

Evidencia-se que os conflitos interferem diretamente no funcionamento das organizações e torna-se imprescindível o entendimento desses movimentos identificando se são favoráveis ou desfavorável. Nem sempre situações antagônicas são prejudiciais ao ambiente e podem trazer contribuições importantes que venham motivar mudanças. Boas ações como: a redistribuição do poder, reavaliação de políticas internas, reorganização de processos, movimentação de pessoas entre áreas, são resultados positivos que os conflitos podem trazer. Basta aproveitar estas ocorrências para transformar o que parece um problema em oportunidades de melhorias.

8.7 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO PROTAGONISTA DAS NEGOCIAÇÕES

Em um mercado globalizado totalmente suportado por interações intermediadas por plataformas eletrônicas não é de se estranhar o avanço das tendências de processos negociais nos seguimentos B2B e B2C serem feitas

por robôs (*bots*). O *e-commerce* no mundo aponta altos percentuais de adesão com taxas de crescimento constante. Por exemplo: na China, as compras virtuais são de 21% enquanto nos Estados Unidos 11% e no Brasil 4%. Dadas as limitações de mobilidade trazidas pelo Covid-19, pesquisas apontam aumento gradativo e rápido para esses percentuais. O Brasil mostra tendências de alcançar índices de 8% até 2024. Nos segmentos B2B existe um grau avançado de plataformas digitais de *e procurement* que operam em processos de “leilão reverso”, facilitando as pesquisas das empresas em procurar pelos melhores preços e serviços postando nessas plataformas suas necessidades. O leilão tem datas e períodos determinados para ocorrer funcionando como um “pregão” de bolsa de valores onde empresas comercializam seus produtos e serviços sem interação presencial com os compradores. Podemos notar que todas essas facilidades permitem ao varejo e empresas fazer suas aquisições com facilidades de comparação de preços, qualidade de serviços, ofertas, descontos do dia, promoções e outras necessidades em relação ao que está adquirindo. À medida que a tecnologia evolui, podemos considerar que em curto espaço de tempo, a IA (Inteligência Artificial) venha assumir parte das demandas negociais para humanos realizando esta atividade (compras/negociação) com imensas vantagens. É evidente que a IA tem condições de reunir em tempo real dados sobre os itens e ou serviços que estaremos demandando como: os hábitos de compra de cada consumidor, tendências de mercado para influenciar preços, inventários e disponibilidades de produtos, avaliações de serviços e outras tantas informações mesmo antes de começar a negociar.

Novas ferramentas estão sendo aplicadas e, em curto período, são atualizadas. As instituições de ensino, redesenham suas grandes curriculares com novas disciplinas preparando os profissionais para acompanharem esta evolução. As empresas valorizam cada vez mais as habilidades, experiências e cases de sucesso ao entrevistar um candidato. A formação tradicional fica em segundo plano neste contexto. Programas de aperfeiçoamento rápido ganham notoriedade dos profissionais que precisam se atualizar. Nos últimos anos, profissionais de mercado estão aderindo a estes programas para imediatamente aplicarem e gerarem resultados. É uma maratona por conhecimento rápido.

Podemos citar como exemplo as mais modernas ferramentas que incorporam o portfólio das empresas quanto à busca de informações digitais em

tempo real para apoiar decisões tanto no campo estratégico como no campo operacional, são elas:

Business Analytics: É uma abordagem centrada de dados que faz combinações entre a ciência da análise preditiva com inteligência de negócios. A análise preditiva tem a capacidade de capturar e analisar uma série de dados e informações que possam realizar previsões sobre resultados futuros agregando valor aos produtos e serviços da empresa.

As potencialidades fornecidas pelo sistema podem entregar *insights* preditivos para áreas estratégicas das empresas auxiliando em tomadas de decisões complexas contribuindo com a rentabilidade e melhoria operacional.

Business Operation Manager: Um dos principais atributos do sistema é transformar as estratégias em realidade. O “B.O.M”. teve início no ambiente da manufatura, mas tornou-se comum também fora de processos de produção. Ganhou destaque em gerenciamento de fluxos de trabalho, gerenciamento de processos e negócios, gerenciamento de aprovação, planejamento de recursos empresariais e outras aplicações no mundo corporativo. Em suma, o sistema engloba todas as unidades de negócios da empresa e seus departamentos, organizando e dinamizando processos para manter a melhor eficiência.

Business Dinamic: O sistema é utilizado para a remodelagem ágil de negócios em acordo ao dinamismo do mercado. Permite fazer ensaios que avaliam melhores caminhos em reestruturação e adequações de processos em resposta às exigências das novas demandas. Podemos tomar como exemplo as mudanças rápidas de comportamento do mercado consumidor em relação ao cenário de pandemia que vivemos atualmente. Um dos pontos que são tendências atualmente é o sentimento do consumidor em “menos posse” e mais “compartilhamento”. Esta atitude demanda redesenho de negócios para um mercado que deixa de demandar aquisições de produtos substituindo por serviços.

Ainda falando em negociação por inteligência artificial, recentemente a empresa GC5 lançou um aplicativo (App) no mercado chamado: “Negociação 7.0”. Criado pelos Professores em negociação Glauco Cavalcante e Alfredo Bravo, trata-se de um aplicativo que o usuário tem como ferramenta para estruturar processos negociais onde existe uma série de questionamentos

práticos com base na metodologia “Harvard” de estruturação que organiza planejamento das interações. A ferramenta conta com três fases:

- 1- Inserção de informações acerca dos resultados a serem alcançados e possíveis questionamentos do interlocutor. A partir do preenchimento de todas as fases, o sistema emite um relatório com as informações compiladas e o planejamento a ser utilizados durante as interações.
- 2- Ligação do App Negociação 7.0 com o CRM (*Customer Relationship Management*) da empresa. O histórico dos clientes é transportado para o aplicativo que complementa as informações possibilitando, além do planejamento, melhor visualização do ambiente de negócios proporcionando maior assertividade nas negociações. Ferramenta importante para as áreas comerciais utilizando inteligência artificial.
- 3- Histórico das negociações anteriores: Essa fase complementar é importante para que o negociador, a partir de uma fina análise de negociações anteriores, tenha uma melhor definição de estratégias no plano negocial. Podemos citar um exemplo muito utilizado em planejamento negocial que é a “ancoragem”. Essa é uma estratégia delicada no processo pois, se mal aplicada, pode bloquear a interação e afastar os negociadores. Seria como se a negociação fosse bloqueada naquele momento causando desgaste para as partes. Usando este recurso da Inteligência Artificial acerca do histórico, o usuário informa ao sistema que pretende ancorar em um ponto X (valor, quantidades, prazos...) mas o sistema mostra uma bandeira vermelha (um alerta) informando que para esta situação com base nas análises dos processos anteriores, informa ao usuário que tem um limite de ancoragem até Y. Isso facilita a montagem da estratégia do negociador, pois permite que ele faça ponderações no planejamento e melhor equilibre suas ações.

O interessante é que o aplicativo permite seu uso não só em negociações comerciais, mas também em situações de interações que envolvem relacionamentos interpessoais, interdepartamentais, ambientes de projeto que demandam constantes processos de negociação. O aplicativo é de uso pessoal sendo uma ótima ferramenta para auxiliar não só o plano negocial, mas também na construção de um plano comunicacional.



FIGURA 08 – APP *NEGOTIATION 7.0*

Fonte: GC5 - Professores Glauco Cavalcante e Alfredo Bravo 2020.

Para esse tema, vale uma reflexão sobre a Teoria Conexionista. Pierre Levy em seu livro *As Tecnologias da Inteligência*, informa como as tecnologias intelectuais articulam-se ao sistema cognitivo humano.

Em vez de uma réplica do pensamento vivo, a I.A. clássica ou lógica construiu na verdade, novas tecnologias intelectuais, como os sistemas especialistas. Existem, porém, outras tendências em inteligência artificial. Os pesquisadores da corrente *conexionista* baseiam-se muito no funcionamento do sistema nervoso do que nas regras da lógica formal. [...] Segundo os conexionistas, os sistemas cognitivos são redes compostas por um grande número de pequenas unidades que podem atingir diversos estados da excitação. As unidades apenas mudam de estado em função dos trabalhos das unidades às quais estão conectadas. Todas as transformações na rede têm, portanto, causas locais e os efeitos se propagam pelas proximidades. Para os conexionistas, o paradigma da cognição não é o raciocínio, mas sim a percepção. Seu mecanismo típico seria o seguinte:

- Em um instante t uma rede se encontra em determinada situação de equilíbrio.
- No instante seguinte, as extremidades da rede em contato com o mundo exterior (os captadores) mudam de estado.
- As mudanças no estado dos captadores geram, por propagação, mudanças de estado em outras unidades da rede.
- As unidades continuam a modificar os estados umas das outras, até que a rede atinja uma nova situação de equilíbrio. Este estado de equilíbrio global funciona como uma representação dos eventos exteriores ao sistema que ocasionaram a modificação do estado dos captadores. A percepção é o conjunto do processo de desestabilização e de reestabilização da rede. É preciso também observar que, segundo as teorias conexionistas, cada nova percepção deixaria vestígios na rede. Em particular, as conexões que seriam mais frequentemente percorridas pelo processo de desestabilização/estabilização seriam reforçadas por ele. Não haveria, portanto, diferenças essenciais entre percepção, aprendizagem e memorização, mas sim uma única função psíquica que poderíamos chamar, por exemplo, de “experiência”, mantendo toda a ambiguidade da palavra. A imaginação ou a simulação de modelos mentais, seria a ativação de uma pseudo percepção a partir de estímulos internos. Esta simulação utilizaria, evidentemente, os vestígios mnésicos deixados pelas experiências anteriores (a memória de logo prazo) (LEVY, Pierre, 2001, p 155).

O professor de Ciências da Computação Kristian Hammond, da North Western University, desenvolveu uma tabela periódica com os principais elementos que compõem a tecnologia da Inteligência Artificial (IA). O objetivo do professor foi criar uma forma para visualização das tecnologias por trás da Inteligência Artificial e assim, permitir explicar o conceito de cada uma delas e entender suas funções. São 28 elementos (ou tipos de IA) existentes.

| Symbol | Function |
|--------|------------------------|
| Sr | Speech Recognition |
| Si | Speech Identification |
| Ar | Audio Recognition |
| Ai | Audio Identification |
| Pi | Predictive Inference |
| Pl | Planning |
| Fr | Face Recognition |
| Fi | Face Identification |
| Ei | Explanatory Inference |
| Ps | Problem Solving |
| Lr | Relationship Learning |
| Ir | Image Recognition |
| Ii | Image Identification |
| Sy | Synthetic Reasoning |
| Dm | Decision Making |
| Lg | Language Generation |
| Lc | Category Learning |
| Mi | Mobility Large |
| Cm | Communication |
| Gr | General Recognition |
| Gi | General Identification |
| Da | Data Analytics |
| Te | Text Extraction |
| Lu | Language Understanding |
| Lt | Knowledge Refinement |
| Ms | Mobility Small |
| Ma | Manipulation |
| Cn | Control |

FIGURA 09 - THE PERIODIC TABLE OF AI [HAMMOND]

FONTE: The Periodic Table of AI— from ai.xprize.org by Kris Hammond

TABELA04: ELEMENTOS QUE COMPÕEM A TABELA PERIÓDICA DE KRISTIAN HAMMOND

| |
|---|
| ▪ Speech recognition: Reconhecimento de voz |
| ▪ Audio recognition: Reconhecimento de áudio |
| ▪ Face recognition: Reconhecimento facial |
| ▪ Image recognition: Reconhecimento de imagem |
| ▪ General recognition: Reconhecimento geral |
| ▪ Speech identification: Identificação de voz |
| ▪ Audio identification: Identificação de áudio |
| ▪ Face identification: Identificação facial |
| ▪ Image identification: Identificação de imagem |

| |
|---|
| ▪ General identification: Identificação geral |
| ▪ Predictive inference: Inferência preditiva |
| ▪ Explanatory inference: Inferência explicativa |
| ▪ Synthetic reasoning: Raciocínio sintético |
| ▪ Data analytics: Análise de dado |
| ▪ Planning: Planejamento |
| ▪ Problem solving: Solução de problemas |
| ▪ Decision making: Tomada de decisão |
| ▪ Text extraction: Extração de texto |
| ▪ Language generation: Geração de linguagem |
| ▪ Language understanding: Compreensão de linguagem |
| ▪ Relationship learning: Aprendizagem de relacionamento |
| ▪ Category learning: Aprendizagem por categoria |
| ▪ Knowledge refinement: Refinamento do conhecimento |
| ▪ Mobility large: Grande mobilidade |
| ▪ Mobility small: Pequena mobilidade |
| ▪ Manipulation: Manipulação |
| ▪ Communication: Comunicação |
| ▪ Control: Controle |

Fonte: GALVAO, Lígia. Tabela Periódica da Inteligência Artificial, 2018.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou responder a proposta da investigação em relação aos processos relacionais nas corporações, levando em conta ações negociais estruturadas como uma forma de comunicação. Observou-se que são muitas as variáveis que influenciam as relações interpessoais e interdepartamentais que, em muitos casos, dependem da cultura organizacional ou até do segmento de mercado em que a empresa atua.

Dentre os pontos observados, evidencia-se que muito ainda precisa ser feito para que as corporações alcancem melhorias para um clima organizacional harmonioso e saudável, com a verdadeira integração de pessoas e espírito de trabalho cooperativo. Para isso, notamos a importância de preparação de verdadeiros líderes e gestores que atuem com dedicação no desenvolvimento de pessoas. Um dos fatores-chave observados durante as investigações foi a importância da estruturação de processos de comunicação que venham clarificar mensagens, proporcionando a disseminação de um ambiente que inspire legitimidade em suas ações.

Ainda falando de comunicação clara, notou-se a importância da estruturação de processos negociais, que proporciona uma arquitetura de planejamento, facilitando as interações, sejam elas em negociações entre pessoas ou grupos de pessoas em interações interpessoais ou interdepartamentais.

Durante os estudos, notou-se ainda que nada adianta ter uma arquitetura negocial preparada sem um plano comunicacional que embase todo esse planejamento. Sabe-se que muitos detalhes precisam ser avaliados, principalmente no tocante às diferentes formas de atuação entre os indivíduos que compõem os ambientes corporativos, além dos movimentos políticos que ocorrem nos bastidores empresariais. Para este fator, a comunicação direcionada para cada perfil, seguida da estruturação negocial, faz toda a diferença quanto aos estímulos para interações assertivas e melhor aproveitamento em resultados e manutenção de relacionamentos. Além disso, observou-se também a importância dessas relações internas quanto à administração de conflitos. Essas são situações inevitáveis e muitas vezes bem-vindas para estimular mudanças. Observa-se que conflitos sempre ocorrerão em

todos os ambientes e o estudo revelou ações imprescindíveis para controle e administração desses embates.

Ficou claro no capítulo relacionado ao tema, que a relação equilibrada entre cooperação e assertividade podem caminhar juntas desde que exista bom senso e alta maturidade por parte dos colaboradores e principalmente da alta gestão. Ao separar-se pessoas de problemas ficou evidenciado na pesquisa que as relações podem ser mais harmoniosas no que diz respeito a relacionamentos, trabalhando os conflitos no campo da racionalidade onde as partes buscam acordos sensatos com critérios objetivos baseados em evidências e não em suposições. Os ambientes corporativos, precisam de muito incentivo e políticas claras para promover comportamentos colaborativos mesmo em momentos de tensão e emoção.

A pesquisa mostra que conflitos relacionados à causa real devem ser rapidamente tratados em seus aspectos estruturais. Essa prática define processos assertivos minimizando reações antagônicas. A própria metodologia mencionada nessa pesquisa denominada *Scrum* ágil para gestão e realização de projetos, tem como critério a realização de reuniões regulares denominadas *sprint* que, de forma simples e objetiva, preservam a manutenção da comunicação regular com qualidade, baseada em critérios objetivos, em que interações acontecem diante do time de colaboradores e gestores responsáveis pelas tarefas. Este espaço é reservado para reuniões esclarecedoras em que predominam a imediata solução de problemas e esclarecimentos de dúvidas.

Esse modelo identificado na pesquisa é tão importante quanto a contribuição para as corporações mais bem gerirem seus recursos humanos. Para isso, é importante que a estrutura esteja preparada para lidar com essas ferramentas tirando o melhor proveito para a correta entrega das atividades demandadas. Vale salientar que administrar ambientes permeados por conflitos emocionais que, além de serem custosos para as corporações, desviam o foco dos objetivos estabelecidos e causam desgastes desnecessários. Este ponto ficou claro na investigação que evidencia a importância da comunicação clara, saudável e legítima.

Um dos grandes desafios das empresas em seus ambientes de trabalho diz respeito a acomodar choques de gerações que compõem os quadros de colaboradores que se relacionam, compartilhando informações acerca de

execuções de trabalhos em que ficam evidentes as diferenças de opiniões e comportamentos. De um lado, gerações que inspiram muita experiência, e que, normalmente seguem regras aprendidas ao longo da carreira com formatos mais conservadores e obedecendo regras de hierarquia. De outro lado, novas gerações que seguem seus instintos com grande senso de imediatismo e agressividade em suas ações. Se fizermos uma comparação em relação aos modelos tecnológicos, seria uma visão de gerações analógicas com as digitais onde ambas detêm conhecimento, mas visões e atitudes diferentes. É fato que a todo momento conceitos mudam como: carreira pela empresa torna-se carreira pelo indivíduo, cargos mudam para conquista de espaços organizacionais, estabilidade assume um papel de empregabilidade e assim, essas trocas de pensamentos e atitudes permeiam os ambientes organizacionais.

A pesquisa, que, procurou investigar a negociação como um processo comunicacional, evidencia diversos elementos que venham a contribuir com as corporações a mapear essa diversidade no mundo corporativo proporcionando o entendimento de possíveis estruturações de trabalhos voltados à melhor forma de organização de ações estratégicas em relação a pessoas.

Outro ponto importante a ser comentado como resultado desta pesquisa, diz respeito aos jogos políticos nas organizações que ocorrem, normalmente, nos bastidores do poder envolvendo uma série de ações que influenciam de forma negativa o ambiente, pessoas e resultados. Este assunto teve destaque no trabalho por ser uma prática que perdura nas organizações e são de difícil controle. Existem várias formas e modalidades que pessoas jogam seja como manipulador ou manipulado consciente ou inconsciente.

. Por mais que políticas de gestão do capital humano sejam implantadas procurando o desenvolvimento e a retenção de seus colaboradores, principalmente os mais talentosos, os jogos afastam pessoas com boas intenções e corroem oportunidades de crescimento. Vamos frisar que as consequências dessas ações têm reflexo não só internamente nos ambientes corporativos, mas também em ambientes externos, afetando relações com o mercado e consumidores.

Organizações que demonstram essa prática, criam uma identidade negativa e tornam-se empresas inconsistentes onde políticas e relações superficiais têm maior conotação sobrepondo as relações verdadeiras com

ambientes saudáveis de trabalho. Os colaboradores, muitas vezes permanecem no local, aceitando fazer parte da estratégia de algum jogador simplesmente por não ter oportunidade em outro lugar para trabalhar. Outros aceitam os jogos de forma intensa pensando em colaborar com esses jogadores para se auto promoverem e galgarem algum crescimento na organização dentro desse movimento. As avaliações dos diferentes tipos de jogos identificados neste tópico da pesquisa trazem reflexões importantes para serem entendidas e interpretadas no que diz respeito a clima organizacional e resultados sustentáveis.

Corporações que atuam em segmentos de mercado mais agressivos, naturalmente provocam esses tipos de jogos internos, o que é diferente em empresas que estão em segmentos menos competitivos. O importante é a alta gestão estar sempre atenta a essas ações e interromper os jogos quando se iniciam. Ambientes organizacionais, independentemente dos mercados que atuam, podem promover ações mais agressivas em negócios estimulando seus colaboradores à competição, mas com equilíbrio e atenção a essas práticas.

Outra contribuição que esta pesquisa ressalta para o ambiente corporativo e relações saudáveis entre pessoas, é o capítulo destinado à comunicação corporativa. Como explicado anteriormente, as negociações ocorrem de forma constante em relações interpessoais e interdepartamentais, mas tudo melhor se acomoda quando a comunicação interna é gerenciada eficazmente com ações profissionais e mantidas como uma atividade estratégica. Um grande desafio para as empresas é desenvolver e manter colaboradores cujos valores pessoais se identifiquem com os valores da empresa. Essa é uma vantagem estratégica que é articulada através do processo comunicacional implantado de forma sistemática, com profissionais qualificados e políticas de desenvolvimento e melhorias contínuas. A comunicação interna, neste sentido, torna-se um importante ativo que proporciona grande vantagem competitiva a uma organização. A manutenção de um processo comunicacional que flui de forma sincrônica facilita a conexão de pessoas e empresa. Como foi mencionado neste capítulo da pesquisa, cada vez mais as empresas procuram trabalhar a comunicação não só interpessoal ou interdepartamental, mas também a relação da empresa para as pessoas. Manter processos bem estabelecidos de canais de comunicação interna mostrou ser um atributo importante. Para isso, os

profissionais responsáveis por este desenvolvimento trabalham o *endomarketing* que consiste, por meio das diversas estratégias de comunicação, realizar um marketing positivo da empresa para seu público interno causando assim uma grande sensação de transparência em relação às informações. Nesse contexto, colaboradores sentem-se participativos quando são informados de como estão os resultados da corporação. As ações de endomarketing, extremamente importantes no que diz respeito a clareza de informações, procura fazer sua propaganda interna sendo da empresa para colaboradores no sentido de aguçar o encantamento dos que ali trabalham. Essa força motriz permeada pela comunicação de qualidade e pela legitimidade das ações, diminuem ou praticamente eliminam aquele hiato existente entre colaborador e empresa. As pessoas quando compartilham ambientes com estas características, se ajustam de forma instantânea criando um vínculo que resulta em confiança e reciprocidade. Este tópico mostrou o quão importante é o papel da comunicação corporativa que além de vários benefícios já citados, minimiza *turnovers*, insatisfações, desconfianças, conversas paralelas embasadas em suposições, fofocas, dissonância cognitiva além de outras situações que levam à perda de qualidade de relacionamento e resultados. Um grande erro observado nas corporações são as constantes ausências da gestão por estarem sempre em deslocamento por necessidades de viagens ou simplesmente pelo dia a dia atribulado. O distanciamento de pessoas cria receios e temores que resultam em um ciclo vicioso de conversas de corredores, interações cautelosas (no sentido de auto proteção), falta de coragem e atitude em expor ideias e problemas existentes com receio de contestações muitas vezes mal intencionadas.

Outro fator importante que a pesquisa mostrou destaca que a importância da comunicação organizacional não está focada simplesmente no resultado, mas sim no processo. Este fato caracteriza que a importância da construção, aprimoramento e manutenção de um processo comunicacional bem definido é a força motriz para alcance do resultado. Vale salientar que resultados atualmente tem um prazo curto de validade pela velocidade dos negócios. Pode-se concluir que o resultado é volátil, mas o processo é constante, sendo um meio para conduzir cada vez melhor o alcance das metas.

Ao avaliarmos as fortes pressões que o mundo corporativo vive, com fortes oscilações econômicas aliada às crises globais, torna-se imprescindível a

integração empresa e colaborador para enfrentamento de situações que exigem movimentos e decisões rápidas. Nesse momento, integração de pessoas, resiliência e criatividade são fatores chaves para a superação dessas divergências e a comunicação interna é fator decisório para o sucesso dessas ações. Quando as pessoas se sentem amparadas com posturas transparentes e inspiradoras com legitimidade, conseguem manter uma certa tranquilidade por ter informações verdadeiras, realistas e contínuas. Isso transmite segurança ao time para trabalhar com entusiasmo, dedicação, estimulando muito a criatividade e liberdade para expor novas ideias. Tudo e todos com o mesmo objetivo. A comunicação efetiva promove este bloco estratégico de confiança que se dispõe a superar qualquer barreira, sendo muito diferente de corporações que não têm esse processo comunicacional sólido que acaba enfraquecida frente a dificuldades.

Nesta perspectiva, o trabalho de investigação procurou responder seu principal propósito em relação às negociações corporativas como um processo comunicacional, enfatizando diversos assuntos que possam de alguma forma, contribuir com o desenvolvimento das relações internas no ambiente de trabalho. Sabemos que ainda são muitas as deficiências relacionadas ao tema no que diz respeito ao desenvolvimento de trabalhos que venham evidenciar tais práticas de forma sistêmica e sustentável. Vários aspectos ainda precisam ser investigados e entendidos para melhor consolidação de critérios e metodologias que possam ser aplicadas neste ambiente corporativo volátil. As novas gerações que assumem cada vez mais posições de destaque e consequentemente participam de decisões importantes que influenciam resultados de forma direta, provocam reflexões importantes de como as corporações devem atuar para acomodar essa questão. São muitos os fatores e características das novas gerações que direcionam ações ao imediatismo nas relações, mas, ao mesmo tempo, necessitam de sincronização e integração com pessoas. Por mais que os modelos digitais estejam atuando no dia a dia do trabalho, as relações interpessoais são importantes e as empresas não podem perder esse controle buscando cada vez mais adaptabilidade a estes modelos. É fato que cada vez mais o distanciamento em interações presenciais direciona o ser humano ao individualismo mesmo que ainda enfatize ações em equipe e a formação de blocos de trabalho para entrega de projetos e resultados. Ainda são observados

nos quadros funcionais das empresas explicitas doses de vaidade, orgulho e arrogância que prejudicam as relações saudáveis imprescindíveis no mundo moderno. Ao compararmos décadas anteriores onde as relações interacionais eram de certa forma caracterizadas pela presença física e a comunicação em processos negociais eram praticadas de forma direta, hoje isso tudo se transformou com os relacionamentos virtuais que, embora sejam exponencialmente facilitados pelos meios tecnológicos, dificulta em muitos casos o verdadeiro entendimento das informações. Gestores, profissionais de recursos humanos e de comunicação corporativa precisam estar atentos e preparados para trabalhar de forma prática essas tendências.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, Ana Paulo. **Transformando pela Gestão**. 1ª ed. São Paulo: Editora FGV, 2019.

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade líquida**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

BELMIRO, Ribeiro da Silva Neto. **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2012.

_____. **As 5 formas de administrar conflitos**. Administradores.com, 14 jul. 2015. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/carreira/as-5-formas-de-administrarconflitos/88771/>. Acessado em: 14 de julho de 2020.

BERGER, Peter L.; BERGER, Brigitte. **Sociology: A biographical Approach**. 2ª ed. Nova Iorque: Basic Books, 1975.

BERNE, Eric. **What Do You Say After You Say Hello?**. 1ª ed. New York: Bantam Books, 1973.

BISPO, Patrícia. **Como a negociação influencia o convívio nas empresas?** RH.com.br, 15 dez.2008. Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/5253/como-anegociacao-influencia-o-convivio-nas-empresas.html#>. Acesso em: 18 out. 2019.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998.

BRAGA, Clarissa Daguer; MARQUES, Antônio Luiz. **Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional**. Revista da FAE, Curitiba, 2008. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/254/173>>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BROOKS JR, Frederick P., **O Mítico Homem-Mês: Ensaio Sobre Engenharia de Software**. 3ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial da rádio peão às mídias sociais**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

_____. **Comunicação empresarial: transformações e tendências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

BURBRIDGE, Marc R.; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

_____. **Gestão da Negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CADEVON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CARVALHAL et al. **Negociação e administração de conflitos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHRISTIAN, Daniel S. **The Periodic Table of AI [Hammond]**. Learning Ecosystems, Michigan, 23 jan. 2017. Disponível em: <<http://danielschristian.com/learning-ecosystems/2017/01/23/the-periodic-table-of-ai-hammond/>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 4. edição, Rio de Janeiro: Record, 1980.

COSTA, Carlos. **O futuro do trabalho do jornalista é digital**", in Revista Libero 43, jan/jun, 2019.

CRUZ, Lucineide. **O papel estratégico da comunicação nas organizações**. Administradores.com, Distrito Federal, 19 set. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-estrategico-da-comunicacao-nas-organizacoes>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Armênio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 1ª ed. Lisboa: RH Editora, 2006.

DEFENSORIA PÚBLICA DE MATO GROSSO. **Saiba a diferença entre mediação, conciliação e arbitragem**. [S.d.]. Disponível em: <<http://dp-mt.jusbrasil.com.br/noticias/3116206/saiba-a-Diferenca-entre-mediacao-conciliacao-e-arbitragem>>. Acesso em 14 set. 2019.

DEVESA, Laura Moura. **A importância da comunicação no contexto organizacional**. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2016. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A7%C3%A2ncias%20Empresariais.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2020.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. 2ª ed. São Paulo: LivroPronto, 2007.

FAGUNDES, Eduardo. **Porque as fusões e aquisições falham e como se prevenir**. Efagundes, 24 fev. 2016. Disponível em: <<http://efagundes.com/blog/porque-ma-falham-e-como-se-prevenir/>>. Acesso em: 06 nov. 2019.

FESTINGER, Leon. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Trad. Eduardo Almeida. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975

FISHER, Roger. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

_____ ; ERTEL, Danny. **Estratégias de negociação**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: Cultura e poder nas organizações [S.l.: s.n.], 1996.

FLUSSER, Vilém. **Comunicologia: Reflexões sobre o futuro: as conferências de Bochum**. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

FORACCHI, M. M.; MARTINS, J.S. **Sociologia e sociedade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

FRANÇA, Fábio. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. 02ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

GALVÃO, Lígia. **Tabela Periódica da Inteligência Artificial**. Vamos Analisar, São Paulo, 24 nov. 2018. Disponível em: <<https://vamosanalisar.wordpress.com/2018/11/24/tabela-periodica-da-inteligencia-artificial/>>. Acesso em: 28 jun. 2020.

GOFFMAN, Erwin. **Behavior in public places**. 1ª ed. Nova Iorque/Londres: The Free Press/Collier-Macmillan Limited, 1963.

GOLDHABER, Gerald M. **Qué es la comunicación organizacional? Comunicación organizacional**. 1ª ed. México: Diana, 1991.

GOLDSTEIN, Maurício; READ, Philip. **Jogos políticos nas empresas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HOFSTEDE, Geert. **The cultural relativity of organizational practices and theories**. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 14, p. 75-90, 1983.

HOLAK, Thamiris. **Administração de conflitos**. UFRRJ ITR, Rio de Janeiro, 30 mar. 2015. Disponível em: <<https://negociacaoufrrjitr.forumeiros.com/t28-administracao-de-conflitos>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

JOGOS do mês. Jogos Políticos nas Empresas, São Paulo, 2020. Disponível em: <<http://www.jogospoliticos.com.br/index.php/game-of-the-month>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

KARRASS, Chester. **O manual da negociação**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

LEAL, Michele da Rosa Baptista; PETRARCA, Rita de Cássia. **Narciso e o Espelho das Redes Sociais**. Psicologia do, [S.l.]. (2015). Disponível em: <<https://psicologado.com.br/abordagens/psicanalise/narciso-e-o-espelho-das-redes-sociais>>. Acesso em: 28 set. 2019.

LEWICKI, Roy L; SAUNDERS, David M; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Tradução de Raquel Macagnan Silva. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, Diálogo e compreensão nas organizações**. Jundiaí: Editora In House, 2014.

MARTIN, Johan; FROST, Peter. **The organizational Culture war Games: a struggle for intellectual dominance**. In: Handbook of organizations. 1ª ed. Londres: Sage Publications, 1996.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

MENDONÇA, J. R. C.; VIEIRA, M. M. F.; ESPÍRITO SANTO, T. M. V. **Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança**. In: Encontro Nacional Da Associação Dos Programas De Pós-Graduação e Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.

MENEZES, José Eugênio de O. **Cultura do ouvir e ecologia da comunicação**. 1ª ed. São Paulo: UNI, 2016.

MOELLWALD, Lúgia Egger. **Comunicação corporativa: a disputa entre ficção e realidade**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MYERS, Isabel Briggs; MYERS, Peter B. **Gifts differing: understanding the personality type**. 1ª ed. Florida: Davies-Black, 1980.

NADLER, DAVID A., GERSTEIN, MARC S., SHAW, ROBERT B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

NEUMANN, John von. **Theory of Games and Economic Behaviour**. 1ª ed. Princeton: Princeton University Press, 1944.

PARENTE, André. **Imagem – máquina: A era das tecnologias do virtual**. 4ª ed. Rio de Janeiro Editora 34, 1993.

PENANTE, Francisco. **Diferença entre mediação, conciliação e arbitragem**. [S.d.]. Disponível em: <<http://franciscopenante.com.br/destaques/71/diferenca-entre-mediacao-conciliacao-e-Arbitragem>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

PESSOA, Eliana; SILVA, Glicério F., CALDAS, Cícera das D. de. **Estilos de negociadores: uma análise inicial**. Administradores.com, [S.d.]. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/marketing/estilos-de-negociadores-uma-analise-inicial/24850/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Macna**. 13 fev. 2013. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/macna/33300>>. Acesso em: 5 set. 2019.

REGO, Fernando G. T. do. **Comunicação empresarial: comunicação institucional**. 1ª ed. São Paulo: Sumus, 1989.

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: RH, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388>>. Acesso em 14 set. 2019.

SÁ, Manoel Franklin de; BASSANI, Denise Terezinha Lisboa; SANTOS, João Alberto neves dos. **Os impactos da comunicação interdepartamental na realização de projetos EPC nos novos desafios do segmento do petróleo e gás.** Enegep, Belo Horizonte, 07 out. 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_900_18952.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2020.

SILVA, Jaime Marlon. **Negociação e geração de valor.** 11 ago. 2011. Disponível em: <<https://jaimemarlon Silva.com/2011/08/11/negociacao-e-geracao-de-valor>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

SOUZA, Sérgio Muniz. **Comunicação eficaz descomplicada.** 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SPENDER, J.C.; STRONG, Bruce. **Who Has Innovative ideas? Employees.** Wall Street Journal, Nova Iorque, 23 ago. 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/236624426_Who_Has_Innovative_ideas_Employees> Acesso em: 08 fev. 2020.

SPINELLI, Renata Quintas. **O Poder Em Ação: Um estudo sobre os comportamentos políticos no contexto organizacional.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7959/Renata%20Spinelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 set. 2019.

S.&Read, P. (2017) no livro *pc pg65'* São Paulo SP Alta Books.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R.H. **Comparison of four instruments measuring conflict behavior.** Psychological Reports, Pittsburg, 17 abr. 1978. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/275858089_Comparison_of_Four_Instruments_Measuring_Conflict_Behavior>. Acesso em: 12 nov. 2019.

VERAS, Ronaldo Cisneiros. **Comunicação Ágil com Scrum.** Info, São Paulo, 28 out. 2009. Disponível em: <<https://www.infoq.com/br/articles/comunicacao-com-scrum/>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

VOCÊ S/A. **Comunicação: A Eficiência da Comunicação nas Organizações.** São Paulo: Editora Abril, 2004.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total.** São Paulo: Gente, 1998.

WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando.** 1ª ed. Campinas: Psy, 1993.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development.** Annual Review of Psychology, n.50, p.381, 1999.