

FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU  
GESTÃO INTEGRADA: PESSOAS E SISTEMAS  
DE INFORMAÇÃO

Márcio Paccola Langoni  
Paulo Cesar Estevam

LIDERANÇA E NEGOCIAÇÃO  
EM AMBIENTES DE GOVERNANÇA PARTICIPATIVA

BAURU  
2011

Márcio Paccola Langoni  
Paulo Cesar Estevam

LIDERANÇA E NEGOCIAÇÃO  
EM AMBIENTES DE GOVERNANÇA PARTICIPATIVA

Monografia apresentada às Faculdades  
Integradas de Bauru para obtenção do título  
de Especialista em Gestão Integrada:  
Pessoas e Sistemas de Informação sob a orientação  
do Prof. Esp. Edson Alcebíades Spósito

BAURU  
2011

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por se fazer presente,  
Ao meu pai, Marcos, e minha mãe, Nancy, no coração,  
À minha adorável esposa, Mariana,  
Ao Prof. Spósito, por auxiliar-nos no  
despertar aos rumos deste estudo.

***Márcio Paccola Langoni***

Agradecer ao grande criador pela oportunidade  
Aos meus filhos e esposa pela compreensão  
A todos os professores desta especialização em especial  
ao Prof. Spósito pela atenção e dedicação

***Paulo Cesar Estevam***

## EPÍGRAFE

Nos tornamos justos praticando atos justos.

*Aristóteles*

Márcio Paccola Langoni  
Paulo Cesar Estevam

LIDERANÇA E NEGOCIAÇÃO  
EM AMBIENTES DE GOVERNANÇA PARTICIPATIVA

Monografia apresentada às Faculdades  
Integradas de Bauru para obtenção do título  
de Especialista em Gestão Integrada:  
Pessoas e Sistemas de Informação

Bauru 26 de fevereiro de 2011.

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Prof.Esp. Edson Alcebíades Spósito  
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof.Dra. Marilza Delpino Zanardo  
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. Maria Inês S.Sales  
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

LANGONI, Márcio Paccola. ESTEVAM, Paulo Cesar. **Liderança e negociação em ambientes de governança participativa**. 2011. 55f. Monografia (Especialização em Gestão Integrada: Pessoas e Sistemas de Informação)-FIB. Bauru, 2011.

## RESUMO

Apresentam-se referenciais teóricos, práticas recomendáveis para um líder em um ambiente de governança participativa e os subsídios que o fundamentem em negociações assertivas neste ambiente. Priorizou-se a investigação da negociação no cenário de governança participativa, cuja estrutura e linha administrativa são horizontais. Indica-se o ambiente de governança participativa como alternativa de participação social organizada, democrática e contemporânea, onde as ações de desenvolvimento pressupõem responsabilidade coletiva pelas decisões e resultados.

**Palavras-chave:** Governança participativa, liderança, negociação.

LANGONI, Marcio Paccola. ESTEVAM, Paulo Cesar. **Leadership and negotiation on participatory governance environments**. 2011. 55f. Monograph (specialization in integrated management: People and information systems)-FIB. Bauru, 2011.

## **SUMMARY**

Presents theoretical benchmarks, best practices for a leader in an environment of participatory governance and subsidies that the insurance undertaking in negotiations probes in this environment. Prioritized research of trading on participatory governance scenario, whose structure and administrative are horizontal line. Indicates the participatory governance environment as an alternative social participation organized, democratic and contemporary, where the development actions assume collective responsibility for decisions and results.

**Keywords:** Participatory Governance, leadership, negotiation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	As três dimensões e posturas dos <i>players</i> .	22
Quadro 2 –	Os três pressupostos de relação de forças dos <i>players</i> .	23
Quadro 3 –	A Matriz de Jogos Estratégicos (MJE)	24
Quadro 4 –	Combinações sobre as variáveis do quadrado aristotélico.	28
Quadro 5 –	Estilo de Liderança.	30
Quadro 6 –	Em uma negociação em governança participativa como avaliar a posição de interesse de um parceiro?	38
Quadro 7 –	Já avaliou em alguma oportunidade as possíveis concessões de temas e interesses?	40
Quadro 8 –	Liste as suas alternativas para acordos negociados.	41
Quadro 9 –	Para descobrir o máximo possível sobre os interesses de outra parte, você já:	42
Quadro 10 –	Procura fazer uma leitura não verbal de uma negociação?	44
Quadro 11 –	Se sim, de que forma?	45
Quadro 12 –	Em uma governança participativa, em todas as ocasiões os interesses coletivos são defendidos?	45
Quadro 13 –	Em alguma oportunidade notou um parceiro defendendo um interesse particular? Se sim, como reverter a situação.	46
Quadro 14 –	O que é um bom resultado em uma negociação de um tema de interesse coletivo num ambiente de governança participativa?	48



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 –</b>	<b>Os elementos do processo de comunicação.</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 –</b>	<b>Quadrado Aristotélico.</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3 –</b>	<b>Liderança Situacional.</b>	<b>30</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

MAANA – Melhor Alternativa Negociada a um Acordo.

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

## LISTA DE EXPRESSÕES ESTRANGEIRAS

*Feedback* – retroalimentar com informações.

*Players* – jogadores.

*Stakeholder* – significa parte interessada, é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa

*Afirmare* – tornar firme, consolidar.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b>	<b>14</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>SISTEMAS DE GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Governança participativa</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Governança Corporativa</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>A formação de redes e o desenvolvimento ágil</b>	<b>18</b>
<b>2.4</b>	<b>Subjetividade do indivíduo</b>	<b>19</b>
<b>2.5</b>	<b>Gerenciamento de conflitos</b>	<b>19</b>
<b>2.6</b>	<b>Teoria dos Jogos como entendimento da interdependência mútua</b>	<b>22</b>
<b>2.7</b>	<b>Comunicação e assertividade</b>	<b>25</b>
<b>2.8</b>	<b>Liderança situacional</b>	<b>29</b>
<b>2.9</b>	<b>Negociação e resultado</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Metodologia aplicada</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Técnicas de pesquisa</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>Tratamento dos dados</b>	<b>37</b>
<b>3.4</b>	<b>Limitações da pesquisa</b>	<b>37</b>
<b>3.5</b>	<b>Entrevista</b>	<b>38</b>
<b>3.6</b>	<b>Análise interpretativa</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>55</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO**

## **1 INTRODUÇÃO**

Modelos de gestão participativa por meio de governanças corporativa e participativa têm sido adotados por empresas e parcerias no mundo contemporâneo. A habilidade no gerenciamento de ambientes participativos tem sido cada vez mais necessária aos indivíduos e às organizações.

O comportamento do líder no ambiente de governança participativa, cuja linha administrativa é horizontalizada e com muitas variáveis, requer, além da maturidade na liderança, a sabedoria para liderar de acordo com as situações e com as pessoas.

No cenário diverso da governança participativa, cujas opiniões e expectativas dos diferentes atores e de personagens muitas vezes dotados de um comportamento multifacetado, é pertinente a reflexão sobre o comportamento e as habilidades práticas do líder em interpretar as expectativas individuais e coletivas de um grupo, de modo a mediar os conflitos inerentes a este ambiente e disseminar a confiança mútua, a cooperação e a conciliação no desenvolvimento das ações.

Frente ao cenário participativo e à estrutura horizontal é pertinente se perguntar: há semelhança do mesmo com um cenário hierarquizado? A liderança deve conciliar os interesses individuais frente às necessidades coletivas? Para especialistas qual a importância da negociação em ambientes participativos e como ela deve ser feita? Assertividade e negociação baseada em princípios podem constituir apoios à liderança na condução de um grupo participativo na direção de resultados eficazes?

### **1.2 Justificativa**

Reveste-se de grande importância identificar referenciais teóricos e as habilidades práticas do líder no processo de negociação na dinâmica de uma governança participativa, pois contribui o estudo ao comportamental do líder em um universo onde temos a ausência de hierarquia e uma linha horizontal de administração.

Do mesmo modo, contribui para o entendimento de todas as nuances deste universo, considerando-se a conciliação das expectativas em um ambiente desta natureza, respeitando-se princípios de confiança e cooperação para obtenção de

resultados eficazes que interessem as expectativas individuais e de uma coletividade, além da utilidade de se levantar conceitos e definições sobre a temática.

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar referenciais teóricos e práticas recomendáveis para um líder em um ambiente de governança participativa.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Constatar a teoria e a prática, no sentido de obter-se comparações ao estudo
- Identificar subsídios que fundamentem o líder em negociações assertivas em ambientes de governança participativa.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

Neste trabalho a estrutura foi dividida em quatro capítulos.

No Capítulo I temos a sua caracterização: introdução, onde é desenvolvida a problemática do estudo, objetivos gerais e específicos, assim como a justificativa e a apresentação da estrutura do trabalho.

No Capítulo II encontramos o referencial teórico, cuja abordagem fundamentou-se em livros da ciência administrativa, dentre os quais liderança situacional, governanças participativa e corporativa, gerenciamento de conflitos, teoria dos jogos, comunicação, assertividade e negociação.

No Capítulo III está o desenvolvimento da pesquisa, onde os procedimentos metodológicos são apresentados: a metodologia aplicada, as técnicas de pesquisa, o tratamento dos dados, as limitações da pesquisa e a análise interpretativa.

No Capítulo IV são feitas as considerações finais, onde encontramos uma analogia entre os objetivos propostos e dados coletados na pesquisa, podendo se propor algumas melhorias no assunto abordado, assim como recomendações para pesquisas futuras.

**CAPÍTULO 2**  
**REFERENCIAL TEÓRICO**



## **2.1 SISTEMAS DE GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL**

### **2.1 Governança participativa**

A sociedade contemporânea tem sido impactada por mudanças sociais provocadas pela internacionalização da economia e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, que estão transformando a sociedade tradicionalmente hierárquica em uma sociedade horizontalizada e em rede (BRASIL, 2010, p. 87).

Esta horizontalidade caracteriza o ambiente participativo, de cooperação e de criação de consensos presentes em um espaço denominado governança. Para Brasil (2010, p.87) “o conceito moderno de governança diz respeito a uma nova forma de governar, com mais cooperação e horizontalidade, diferente do velho modelo hierárquico”. Em se tratando de governança participativa e democrática, a capacidade de governar pressupõe uma administração participativa e responsável na elaboração, monitoramento e execução de ações, além da capacidade de articulação de atores, seja pela sua natureza pública, privada ou de terceiro setor, assim como pelas tomadas de decisões e responsabilização pelos resultados.

Um exemplo de difusão destes valores está na Política Pública “Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil”, do Ministério do Turismo, Governo Federal. O programa, instituído em 2003, dissemina a criação de instâncias de governança participativa com os atores das respectivas regiões turísticas do país para a discussão e construção do desenvolvimento turístico local. A conectividade, vale dizer, a união, a ligação dos atores (representantes da iniciativa privada e poder público), é propiciado por meio da formação de rede e a discussão de assuntos de interesse de um grupo ou de uma coletividade, de forma democrática, assuntos esses comuns e que afetam, positiva ou negativamente, a cada um dos partícipes. (BRASIL, 2010, p. 87).

### **2.2 Governança Corporativa**

A mudança comportamental que vem sendo observada também está presente no comportamento organizacional de instituições privadas. Convém

registrar que, para Robbins (2005, p. 6) o “comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Uma dessas mudanças diz respeito à Governança Corporativa. Na Governança Corporativa temos um conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2011) conceitua Governança Corporativa como

o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2011).

O IBGC ainda nos diz que o sistema de Governança Corporativa inclui também o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos, os chamados *stakeholders* e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. *Stakeholder*, cuja tradução livre em português significa parte interessada, é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa. De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

Na Governança Corporativa, os principais atores tipicamente são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Outros participantes da governança corporativa incluem os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como a CVM, o Banco Central, etc.), o meio-ambiente e a comunidade em geral. A Governança Corporativa é uma área de estudo com múltiplas abordagens. Uma das principais preocupações é garantir a redução dos conflitos de interesse nas organizações. Não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de Governança nos mercados, entretanto, pode-se afirmar que todos se baseiam nos

princípios da transparência, independência e prestação de contas como meio para atrair investimentos aos negócios. (IBGC, 2011).

A adoção do conjunto de práticas administrativas com foco no aperfeiçoamento do desempenho das instituições também tem como objetivo ganhar a confiança dos investidores, clientes, comunidade e assegurar maior participação social na construção conjunta de uma corporação (BRASIL, 2010, p.87).

### **2.3 A formação de redes e o desenvolvimento ágil**

O conceito de rede revela-se apropriado para uma governança participativa, pois, segundo Brasil (2010, p. 99) “a rede é um modo de organização, constituídos de elementos autônomos que, de forma horizontal, cooperam entre si” As redes trazem a oportunidade de se ter múltiplos caminhos, ou seja, uma forma de articulação que permite distintos indivíduos trabalhar em conjunto, de modo organizado e ágil.

Algumas demandas mudam constantemente no mundo corporativo e, para tanto, uma liderança necessita de agilidade para ser capaz de gerenciar pessoas e desenvolver equipes e trabalhos conjuntos, muitas vezes priorizando ações e dinamizando os trabalhos e a equipe. Estudiosos dos processos ágeis nas organizações, afirmam que acertar alvos móveis é diferente dos alvos permanentes, rotineiros (CUELLAR; AUGUSTINE, 2008, p.78).

Em situações problemáticas nas quais os requisitos se alteram frequentemente, em que a solução não seja entendida por completo previamente e os sistemas precisam adaptar-se a uma realidade em constante mudança, os métodos ágeis são, com frequência, a melhor escolha, pois processos ágeis são idealizados para se alcançar alvos móveis. Mas gerenciar projetos com processos ágeis requer um conjunto distinto de ferramentas, porque atingir alvos móveis demanda um jogo de habilidades diferente (CUELLAR; AUGUSTINE, 2008, p. 77).

Equipes pequenas e coesas atuam em estreita cooperação, embora esta agilidade da equipe não favoreça a produção de documentação. O método ágil, no entanto, pede rapidez e coesão na comunicação e na produção de resultados, uma vez que os princípios de gerenciamento de equipes ágeis estão balizados no fluxo e *feedback* contínuos de trabalho, resposta às mudanças e equipes

verdadeiras – leia-se dedicadas e colaborativas, de todas as áreas. Neste sentido, a clareza dos propósitos, aquilo que o escritor Flaubert chamava de "coerência interna", é indispensável. E esta clareza que norteia uma equipe ágil depende de um líder hábil e veloz para gerenciá-la e produzir os resultados respeitando a subjetividade do indivíduo (CUELLAR; AUGUSTINE, 2008, p.78).

#### **2.4 Subjetividade do indivíduo**

Davel; Vergara (2001) abordam a gestão de pessoas dentro de uma concepção não apenas de objetividade, como também de subjetividade. “Considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam a sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 50). Ou seja, a visão individual das pessoas também pode contribuir para com a construção de uma nova visão de uma organização.

Ainda segundo os autores Davel; Vergara (2001, p. 47) “a gestão de pessoas proporciona as maneiras pelas quais elas e as atividades tornam-se conhecidas e governáveis”.

Robbins (2005, p. 85) trata de uma característica própria da subjetividade quando considera os indivíduos com personalidade proativa nas organizações como criadores de mudanças positivas e agentes de transformação em seus ambientes, independentemente de obstáculos, de modo que o indivíduo pode influenciar positivamente uma organização por meio de seu comportamento e ações individuais, dentre as quais a capacidade de gerenciar conflitos.

#### **2.5 Gerenciamento de conflitos**

Para Robbins (2005, p. 326) o conflito “é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. Esta definição ampla permite englobar a visão de que a existência ou não de um conflito também é uma questão de percepção.

Por outro lado, Pinto (1993, p. 19) afirma que

o conflito pode ser definido como uma situação manifesta ou não, onde duas ou mais pessoas possuem interesses, idéias, sentimentos ou atitudes incompatíveis, que podem, se oportunamente trabalhadas, gerar uma nova situação mais produtiva no relacionamento.

Ainda de acordo com Pinto (1993, p. 40), o conflito pode advir segundo questões comportamentais, para as quais não podemos compreender atitudes e comportamentos sem a compreensão da natureza dos sentimentos e emoções, de incompatibilidade técnicas – por esta razão temos que ter o conhecimento de prazos, regras e aspectos exteriores, e macro contextuais, quando umas das partes extrapola o poder de ação das partes envolvidas. Para o autor, o conflito não existe na objetividade. A interpretação da mesma, que pode gerar conflito, é um sinal que alguma coisa no momento não está bem e se oportuna pode ser explorada sistematicamente e solucionada.

Segundo Chalvin; Eysette (1989, p.11) o conflito na vida das pessoas e nas organizações são elementos importantes, pois a oposição de interesses, a divergência de opiniões e a vivência de momentos de crise propiciam a necessidade de reflexão conjunta para uma melhor tomada de decisão com base em diversos pontos de vistas analisados. Este ambiente que envolve duas ou mais partes “necessita de uma solução que poderá surgir por meio de violência, negociações ou da intermediação de uma terceira pessoa”.

Já para Martins (2005, p. 126) “o conflito provoca a inteligência das pessoas e impulsionam à evolução social”. Porém, o conflito existe como um resultado da afirmação de uma pessoa perante uma outra ou de uma organização perante outra, pessoas e organizações estas interdependentes umas das outras. Embora o conflito não seja necessariamente negativo na construção das idéias, as divergências de quaisquer processos decisórios e de negociação não podem evoluir para rupturas das partes envolvidas sem antes todas as possibilidades de conciliação serem aplicadas. No gerenciamento de conflitos a negociação é aspecto importante, como veremos no Capítulo 2.9. Não apenas nas organizações, mas em todas as relações sociais é necessário habilidade e sabedoria para reconhecer a diversidade de opiniões e o fato de que as

divergências são parte de um processo produtivo saudável de construção de uma ação em comum por parte de um grupo (MARTINS, 2005, p. 126).

Neste sentido, a liderança situacional é fator determinante para o administrador conseguir a cooperação dos diferentes membros da unidade que dirige, como veremos no Capítulo 2.8.

## 2.6 Teoria dos Jogos como entendimento da interdependência mútua

Existem situações, sobretudo relacionadas à negociação, gerenciamento de conflitos e tomadas de decisões em que indivíduos e organizações encontram-se em situações semelhantes a de um jogo. Estudiosos têm se dedicado à Teoria dos Jogos, pois a mesma revela situação de interação estratégica entre indivíduos ou organizações quando este indivíduo ou organização assume o papel de jogador, dada a interdependência mútua de uma situação problema e a procura da melhor estratégia para atingir um resultado satisfatório para um indivíduo, uma organização ou as partes envolvidas como um todo. As pessoas ou organizações que podem entender as negociações, as tomadas de decisões e o gerenciamento de conflitos como um jogo assumem a condição de jogadoras, os chamados *players*, cujas posturas podem ser caracterizadas por rivalização, individualismo ou associativismo, conforme Quadro 1 (FIANI, 2009, p.8).

Posturas Jogadores	Rival	Individualista	Associativa
Situações Típicas	Concorrência predatória ou retaliatória	Concorrência leal	Alianças, consórcios e parcerias
Resultados Desejados	“Quero eliminar ou prejudicar os meus Concorrentes”	“Quero Vencer e Sobreviver”	“Quero o melhor possível para o todo”
Pressupostos éticos	“Vale tudo para bater os meus concorrentes”	“Vencer sim, mas com dignidade”	“Estamos todos no mesmo barco”
Frases-Lema Típicas	“Todos são contra mim”	“Cada qual por si, e que vença o melhor”	“Um por todos e todos por um”

Quadro 1 – As três dimensões e posturas dos *players*.  
Fonte: Costa, (2007).

Ainda nas palavras de Fiani (2009, p. 2) “uma situação de interação estratégica é aquela em que participantes, sejam indivíduos ou organizações, reconhecem a interdependência mútua de suas decisões”.

Para Myerson *apud* Fiani (2009, p. 8) “a análise de qualquer jogo ou situação de conflito deve se iniciar com a especificação de um modelo que descreva o jogo”. Dessa forma, as conseqüências das decisões e as decisões em si que impactam positiva ou negativamente não deixam de permitir-nos a interpretação de um “jogo”.

Ainda segundo o dizer de Fiani (2009, p. 8) existem produtos semelhantes entre uma partida de xadrez e uma negociação em uma organização: o fato de os indivíduos e as organizações tomarem decisões em uma situação de interação estratégica, vale dizer, um dependendo decisivamente do resultado da ação do outro.

Neste processo interativo temos instalado uma relação de forças. No Quadro 2 temos os três pressupostos de relação de forças dos *players*, caracterizados como fraco, equilibrado e hegemônico, assim como considerando-se as situações típicas, os resultados desejados, os pressupostos éticos e as frases-lema típicas

<b>Relações de Forças</b>	<b>Fraco</b>	<b>Equilibrado</b>	<b>Hegemônico</b>
<b>Situações Típicas</b>	Iniciante ou terminal	Livre Mercado	Monopólio, controle ou regulamentação
<b>Resultados Desejados</b>	“Quero sobreviver”	“Quero Vencer”	“Quero manter a posição de soberania e domínio”
<b>Pressupostos Éticos</b>	“Vale tudo para sobreviver”	“Tenho condições de vencer eticamente”	“Eu é que faço as regras e ganho com elas”
<b>Frases-Lema Típicas</b>	“Eu sou muito pequeno”	“Eu sou um deles”	“Eu sou o mais forte”

**Quadro 2 – Os três pressupostos de relação de forças dos *players*.  
Fonte: Costa, (2007).**

Fiani (2009, p. 9-10) considera duas vantagens no estudo da teoria dos jogos:

A teoria dos jogos ajuda a entender teoricamente o processo de decisão de agentes que interagem entre si, a partir da compreensão da lógica da situação em que estão envolvidos. (...) A teoria dos jogos ajuda a desenvolver a capacidade de raciocinar estrategicamente, explorando as possibilidades de interação dos agentes, possibilidades estas que nem sempre correspondem à intuição.

Ainda segundo Fiani (2009, p. 10) na Teoria dos Jogos não há uma receita pronta acerca de como se comportar em uma interação estratégica. Trata-se, por outro lado, de uma útil referência para o entendimento da lógica das situações de interação estratégica para que analisemos casos concretos a partir do desenvolvimento desta experiência. Além de propiciar-nos estas compreensões, a teoria dos jogos contribui para o entendimento do comportamento humano, uma vez que algumas posturas são reveladas em situações de interação estratégica, como nos mostra o Quadro 3.

<b>Hegemônico</b>	<b>DOMINANTE</b>	<b>LÍDER</b>	<b>PATERNALISTA</b>
<b>Equilibrado</b>	RETALIATÓRIO	COMPETITIVO	COOPERATIVO
<b>Fraco</b>	MARGINAL	SEGUIDOR	SOLIDÁRIO
	Rival	Individualista	Associativista

**Quadro 3 – A Matriz de Jogos Estratégicos (MJE).**  
**Fonte: Costa, (2007).**

Em muitos casos os jogadores assumem muitas facetas de acordo com uma situação específica e múltiplas são as combinações da matriz acima. É no momento em que encontramos este cenário diverso e, inclusive, com jogadores



multifacetados, que é pertinente abordar a teoria do Equilíbrio de Nash, aquele que resulta de cada jogador adotar a estratégia que é a melhor resposta às estratégias adotadas pelos demais jogadores. As pessoas e as organizações que melhor transitarem neste universo do comportamento estratégico de cada *player* ou organização que joga, potencializarão a sua própria capacidade de entender situações problema, negociações e propor soluções lógicas considerando-se todos os movimentos estratégicos de uma outra parte, rival ou parceira. (FIANI, 2009, p.36)

A capacidade de se comunicar de maneira assertiva pode ser útil tanto neste cenário de interação estratégica como em um ambiente participativo – que em muitos casos pode ser interpretado desta maneira – com múltiplas situações a serem analisadas.

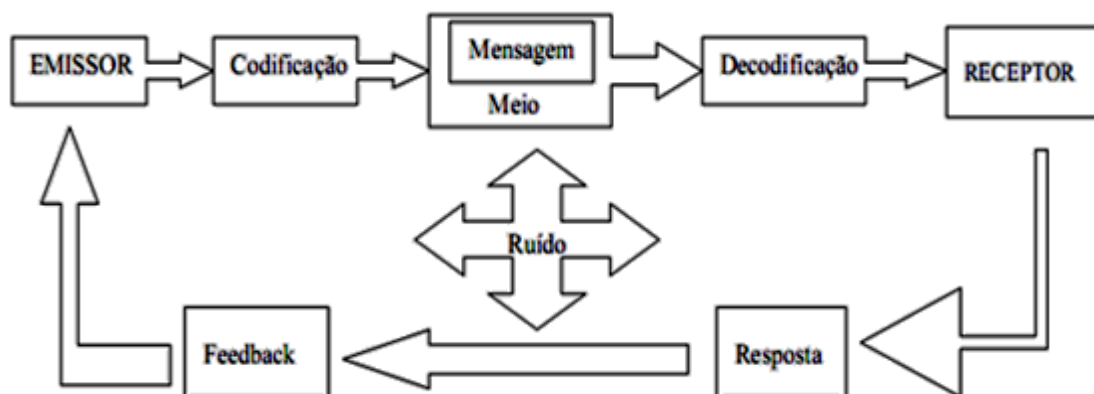
## **2.7 COMUNICAÇÃO E ASSERTIVIDADE**

Quirino; Beltrão (1986, p. 55) afirmam que “a comunicação é um intercâmbio de elementos simbólicos mediante o qual os seres humanos exprimem idéias, sentimentos e informações, visando estabelecer relações e somar experiências”.

Kotler; Keller (2006, p. 536) desenvolveram um macromodelo de comunicação com nove elementos (Figura 1). Ainda segundo os dizeres dos autores

dois dos elementos representam as principais partes envolvidas na comunicação – o emissor e o receptor. Outros dois representam as principais ferramentas de comunicação: a mensagem e o meio. Outros quatro elementos representam as principais funções de comunicação – codificação, decodificação, resposta e feedback. O último elemento no sistema é o ruído (mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida). (KOTLER; KELLER, 2006, p. 536)

Complementando a idéia do modelo, são enfatizados os principais fatores de uma comunicação eficaz, considerando-se a necessidade do emissor saber qual público atingir e que reações pretende gerar (KOTLER; KELLER, 2006, p.536).



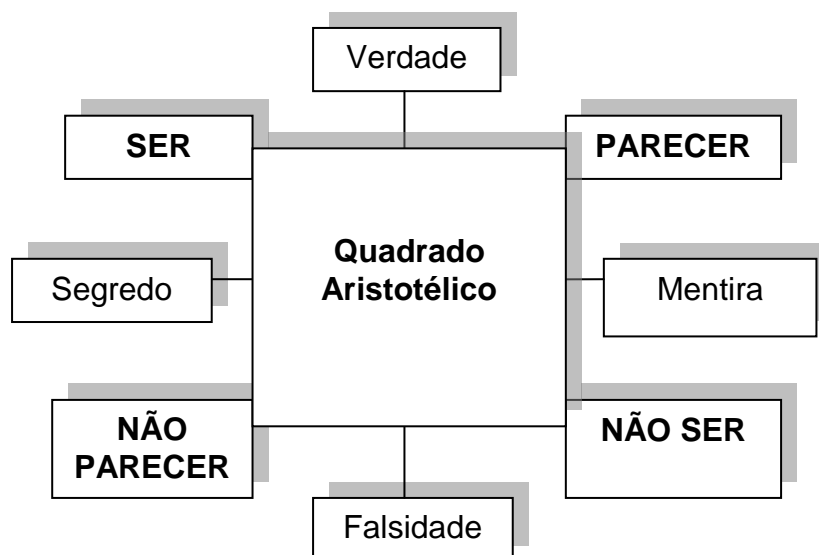
**Figura 1 – Os elementos do processo de comunicação.**  
 Fonte: Kotler e Keller (2006).

Martins (2005, p. 21) nos diz que “o termo assertividade origina-se de asserção. Fazer asserções quer dizer afirmar, do latim *affirmare*, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza, já quando falamos da comunicação humana, assertividade significa muito mais do que isso: é uma filosofia de vida” O comportamento assertivo é honesto, pois não se utiliza de técnicas ou artimanhas para manipular as pessoas e influenciá-las. É dizer “sim” e “não” quando for preciso.

Neste sentido, o processo de comunicação humana significa muito para um comportamento assertivo. Segundo Robbins (2005, p. 232) “a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. Uma idéia, por melhor que seja, é inútil se não for transmitida e compreendida pelos outros”. A comunicação assume, então, um lugar de entendimento onde “o homem revela seu universo cultural, estabelece os recortes e os valores” (MELO, 2000, p. 257), não sendo apenas a comunicação o que se fala, mas sobretudo o que se entende. Complementando a idéia de Robbins (2005, p.237) não conta apenas o que se diz, mas o que se faz, por esta razão “as ações realmente falam mais alto do que as palavras. Quando percebem inconsistências entre as palavras e os atos, as pessoas tendem a dar maior crédito aos últimos. É o comportamento que conta”.

O papel de uma liderança assertiva assume grande relevância na disseminação de uma postura ética que evolua para um ambiente de confiança mútua, de modo que se possa construir soluções respeitando-se diferenças e

disseminando-se, de forma madura, as crenças no interesse coletivo e na cooperação que resultarão na credibilidade desse líder. Pelo que ele fala e pelo modo pelo qual ele age. Desse modo poder pessoal desse líder pode influenciar outra pessoa de tal forma que, voluntariamente, elas façam o que você espera delas (MARTINS, 2005).



**Figura 2 – Quadrado Aristotélico.**  
**Fonte: Martins (2005).**

Em continuidade ao pensamento de Martins (2005, p.44) para se convencer ou persuadir alguém de forma ética, sem algum tipo de manipulação, é preciso ter credibilidade, mas também é preciso saber os significados de ambas as palavras. Convencer é falar à razão do outro na busca de uma igualdade de pensamentos. Persuadir é falar à emoção do outro, levar o mesmo à ação de livre e espontânea vontade. Quando somos convencidos, somos vencidos por nós mesmos, pelas nossas idéias. Quando somos persuadidos, sempre somos por outrem.

No Quadro 2 são apresentadas as combinações entre as variáveis do Quadrado Aristotélico e um breve descritivo sobre as mesmas combinações no dizer de Martins (2005, p.46).

Combinações	Descrição
<b>Ser e não parecer</b>	Você é um segredo - Muitos profissionais vivem anos a fio trabalhando em empresas ocultos em suas atividades, sem transformar seu real potencial em competências e seu conhecimento tácito em explícito. Não se destacam e não fazem diferença no meio ambiente, limitando seu crescimento pessoal, profissional e, inclusive, financeiro. Guardam seu conhecimento como um SEGREDO, talvez por falta de confiança em si ou, quem sabe, por não conhecerem o próprio potencial.
<b>Parecer e não ser</b>	Você é uma mentira - O profissional se encaixa no perfil NÃO SER quando suas competências estão abaixo da expectativa, mas, mesmo assim consegue vender uma imagem melhor do que realmente é. O resultado neste quesito é a MENTIRA. Relações interpessoais estabelecidas de acordo com essa combinação não conseguem sobreviver por muito tempo. São relações breves que vão se deteriorando pela frustração e expectativas não atendidas. Esses profissionais até conseguem emprego “vendendo” um currículo melhor do que realmente são, porém, com o passar do tempo o empregador certamente se decepcionará, pois o resultado do trabalho não atingirá o almejado. O processo de comunicação torna-se difícil e conflitante. O término da relação é inevitável e a conclusão é que “ele parecia competente e, no entanto, mostrou-se diferente do que aparentou inicialmente. Foi uma grande mentira”.
<b>Não parecer e não ser</b>	Você é uma falsidade - Existem pessoas que NÃO PARECEM e NÃO SÃO competentes. Enquanto a mentira engana por algum tempo, a FALSIDADE é denunciada imediatamente. Nesse tipo de combinação o bloqueio da comunicação aparece logo nos primeiros contatos, impedindo a continuidade de um relacionamento duradouro. Se analisarmos o mercado de trabalho atual, podemos constatar uma incidência de desempregados que se enquadram nesta combinação. O mercado globalizado exige novas competências dos profissionais e aqueles que não percebem a necessidade de mudar e não reagem na mesma velocidade das mudanças se perde pelo caminho, despreparados e incompetentes para as novas demandas organizacionais. Sem credibilidade, não convencem e nem persuadem os empregadores. Neste caso, o destino certo é a exclusão.
<b>Ser e parecer</b>	Você é uma verdade - Esta é a combinação que resulta na VERDADE. É a mais convincente, pois não só o emissor da mensagem acredita e sabe de suas próprias competências como também é percebido como tal aos olhos do outro. Sua credibilidade é baseada no SER.

**Quadro 4 – Combinações sobre as variáveis do quadrado aristotélico.  
Fonte: Martins (2005).**

Segundo Martins (2005, p. 48-49) “a comunicação assertiva é o estilo que possibilita ser e parecer, pois suas características estimulam uma comunicação transparente, honesta, objetiva e de mão dupla (ganha-ganha)”, virtudes

respeitáveis para a figura de uma liderança em um ambiente plural como o de uma gestão participativa.

Silva (1998, p. 130) nos fala sobre duas espécies distintas de virtude no pensamento aristotélico: a virtude intelectual, que tem como objeto o saber e a contemplação, e a virtude moral, que tem como objeto os atos da vida prática.

Enquanto a virtude intelectual requer experiência e tempo para desenvolver-se, pois vem, via de regra, através do ensino, a virtude moral é adquirida pelo hábito. Diferentemente dos sentidos que já estão presentes em nós desde o início, isto é, os possuímos antes de usá-los, as virtudes são adquiridas pelo exercício. Nos tornamos justos praticando atos justos.

Ainda segundo Martins (2005, p. 25), “uma pessoa assertiva vence pela influência, atenção e negociação, oferecendo ao outro a opção pela cooperação”.

## **2.8 LIDERANÇA SITUACIONAL**

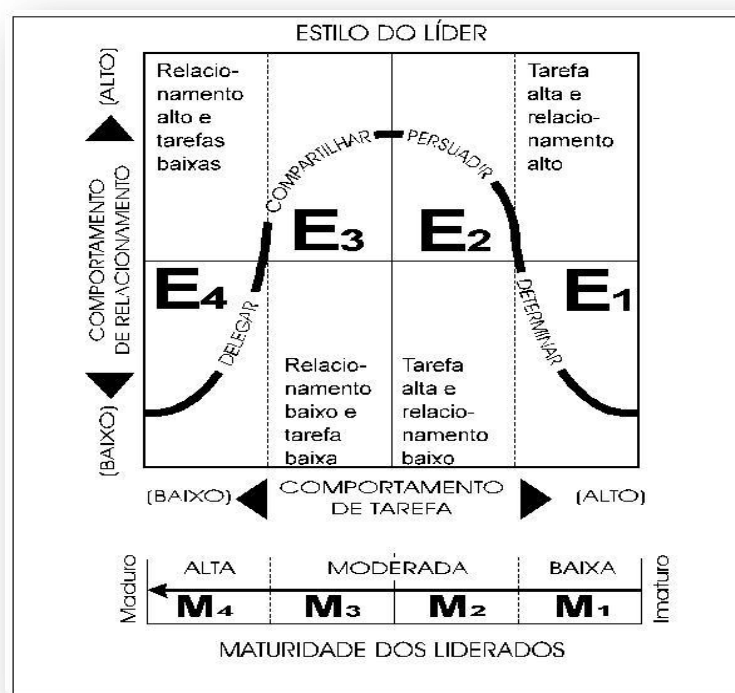
Na Liderança Situacional o estilo de liderança não é único, sendo que o estilo deve ser adotado de acordo com o nível de maturidade de indivíduos ou grupos que o líder pretenda influenciar. Neste sentido, a liderança situacional é fator determinante para o administrador conseguir a cooperação dos diferentes membros da unidade que dirige. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188).

O administrador deve ser uma pessoa preparada para assumir os diversos níveis de responsabilidade diretiva dentro de uma organização, de modo que o seu comportamento e a sua liderança seja eficaz.

De acordo com Hersey; Blanchard (1986, p. 224)

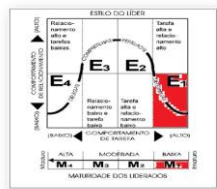
a liderança situacional vê a maturidade como a capacidade e a disposição dos indivíduos e grupos de assumir a responsabilidade de dirigir o seu próprio comportamento numa determinada situação. Cumpre enfatizar que a maturidade é um conceito específico de tarefa e depende do que o líder almeja.

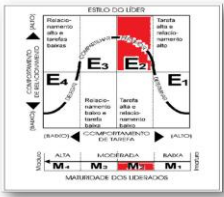
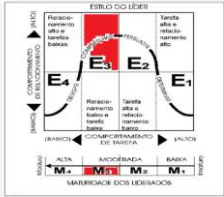
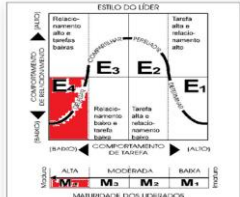
O estilo do líder necessita, então, ser apropriado ao nível de maturidade dos seus liderados (Figura 3) e constituirá elemento facilitador para que as tarefas possam ser cumpridas e os objetivos atingidos (Hersey; Blanchard, 1986).



**Figura 3 – Liderança Situacional.**  
**Fonte: Hersey e Blanchard (1986).**

Hersey; Blanchard (1986, p. 191-192) explicam os significados de determinar, persuadir, compartilhar e delegar. No Quadro 3, são apresentados a direção, o apoio e a figura correspondente no quadro de liderança situacional. Importante ressaltar a coluna de correspondência da direção ao estágio de maturidade dos liderados presente na figura extraída de Hersey; Blanchard (1986, p.225).

Direção	Apoio	Figura
<b>Determinar</b>	Determinar: para maturidade baixa. Pessoas que não têm nem capacidade, nem vontade ( <b>M1</b> ) de assumir responsabilidade de fazer algo não são competentes nem seguras de si. Em muitos casos sua falta de disposição é consequência da insegurança em relação à tarefa exigida. Consequentemente, um estilo diretivo ‘determinar’ ( <b>E1</b> ), que dá orientação e supervisão clara e específica, tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade.	

Direção	Apoio	Figura
<p><b>Persuadir</b></p>	<p>Para maturidade entre baixa e moderada. As pessoas que não têm capacidade mas sentem disposição (<b>M2</b>) para assumir responsabilidades têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo persuadir (<b>E2</b>), que adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas, será o mais apropriado para este nível de maturidade.</p>	
<p><b>Compartilhar</b></p>	<p>Para maturidade entre moderada e alta. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas (<b>M3</b>) a fazer o que o líder quer. Sua falta de disposição é, muitas vezes consequência da falta de confiança em si mesmas ou insegurança. (...) Em qualquer hipótese, o líder precisa abrir a porta (comunicação bilateral e escuta ativa) no sentido de apoiar os liderados nos seus esforços de usar a capacidade que já possuem. É um estilo participativo (<b>E3</b>) de apoio e não-diretivo.</p>	
<p><b>Delegar</b></p>	<p>Para maturidade alta. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de delegação (<b>E4</b>), que dê pouca direção e pouco apoio, apresenta maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as coisas.</p>	

**Quadro 5 – Estilo de Liderança.**  
**Fonte: Hersey e Blanchard (1986).**

A seguir serão abordadas teorias sobre negociação e uso da mesma em função de resultados.

## 2.9 Negociação e resultado

Para Robbins (2005, p.335) “a negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e busquem um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas”. O autor apresenta negociação e barganha com a mesma conotação, sendo a barganha, no dizer do autor, uma estratégia de negociação.

Watkins (2004, p. 9) nos diz que “a negociação é o meio pelo qual as pessoas lidam com as suas diferenças”. O processo de negociação busca, então, um acordo por meio do diálogo e, segundo o autor, é fundamental para a vida profissional e pessoal que os indivíduos melhorem as suas habilidades como negociadores.

Segundo Pinto (1993, p. 19) “na negociação utilizando a racionalidade coletiva os negociadores orientados para resultados têm suas concepções privilegiando o ganha-ganha”. Ou seja, o ganho recíproco. O negociador orientado para resultado leva em consideração os interesses alheios em seu planejamento de negociação, o ganho recíproco. Muitos não planejam e outros fazem superficialmente. O planejamento implica em identificar os possíveis conflitos e estabelecer conceitos para solução dos mesmos de forma objetiva.

Por outro lado, Watkins (2004, p. 20) argumenta que “o ganha-ganha, embora harmonizado com a crença de que os relacionamentos deveriam ser mutuamente benéficos e não exploradores, unilaterais ou coercitivos, encontra opositores a esta expressão de negociação integrativa”. Alguns autores, segundo Watkins, alertam para uma dissimulação de negociadores vorazes que entendem como negociável o que não é deles. Além de muitos não fazerem concessões, percebem o negociador imbuído da mentalidade do ganha-ganha como uma “presa fácil”. De acordo com Watkins (2004, p. 68) “em determinadas negociações, todos os ganhos de uma das partes representam uma perda para a outra”. Nem todas as negociações provocam uma rivalidade entre as partes envolvidas, mas isto não deixa de ser comum segundo o autor.

Fisher, Ury; Patton (2004, p. 22) dizem “qualquer método de negociação pode ser julgado imparcialmente por três critérios: produzir um acordo sensato, se houver possibilidade de acordo; deve ser eficiente; e deve aprimorar, ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes”. Não é recomendável a barganha ou o posicionamento inflexível das partes, pois os mesmos geram acordos insensatos e ineficazes, assim como discussões põe em risco o relacionamento das pessoas.

Fisher, Ury; Patton (2004, p.28) apresentam um método chamado “negociação baseada em princípios” ou “negociação dos méritos”. A primeira proposição diz respeito à separação das pessoas dos problemas, dado o fato do



ser humano ser uma criatura de emoções fortes. A segunda, coloca como elemento básico a concentração nos interesses, não nas posições. A terceira proposição coloca a criação de opções de benefícios mútuos antes de se chegar ao acordo. A quarta, a insistência em critérios objetivos para uma solução justa. Durante as quatro proposições do método, há um período que é dividido em três etapas: análise, planejamento e discussão, sendo que a primeira concentra-se em um diagnóstico situacional, e os dois últimos com as quatro fases, sendo que o terceiro no ato da negociação.

Corroborando com esta reflexão sobre as alternativas para solucionarmos este desafio de encontrar a melhor forma de negociação é o conceito da MAANA – Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo. Quando não temos poder suficiente para a imposição de um resultado desejado, para os casos vantajosos utilizamos da negociação. Um conceito importante para encontrarmos uma boa alternativa à negociação é a MAANA – Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo. (WATKINS, 2004, p. 29)

Para Watkins (2004, p. 29) a MAANA “é um acrônimo de melhor alternativa à negociação de um acordo. Trata-se do curso de ação de nossa preferência caso não haja consenso”. O negociador sabe o que fazer e o que vai acontecer caso não se consiga chegar a um acordo para uma negociação em pauta.

Por outro lado, no dizer de Fisher, Ury; Patton (1994, p.120) a MAANA recomendável de ser desenvolvida por um negociador “não é apenas uma medida melhor, como também a vantagem de ser suficientemente flexível para permitir a exploração de soluções imaginativas” Deste modo, é possível verificar as soluções possíveis e compará-las de modo a optar por aquelas que atendam melhor os seus interesses.

Neste sentido uma visão pró-ativa, que antecipa as conseqüências, é fundamental para o êxito de uma negociação. No dizer de Watkins (2004, p. 174) “os bons negociadores adotam comportamentos éticos”, pautados, dentre outras atitudes, pela capacidade de harmonizar os objetivos da negociação com as metas da organização, separar as questões pessoais daquelas referentes à negociação, saber reconhecer os possíveis obstáculos a um acordo, saber

aprender com as questões em jogo e a MAANA, e criar uma reputação de ser honesto e digno de confiança.

**CAPÍTULO 3**  
**DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Metodologia aplicada**

Belluzo; Feres (2008, p. 15) consideram a metodologia científica como

o conjunto de etapas e processos a serem cumpridos, ordenadamente, na investigação dos fatos e na procura da verdade. Nada se faz mediante o rigor científico, sem método e sem o domínio de técnicas. Se o método estabelece uma direção para se chegar a um determinado fim, a técnica é a forma utilizada para percorrer este caminho. O método indica o que fazer e a técnica indica o como fazer. O método é a estratégia da ação, ao passo que a técnica é a tática da ação.

Andrade (2006, p.129) entende a metodologia como “um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. A metodologia empregada nesta investigação científica de caráter qualitativo indicou-nos as técnicas de pesquisa, o tratamento dos dados, as limitações da pesquisa e a análise interpretativa do estudo, subseqüentes no presente estudo.

#### **3.2 Técnicas de pesquisa**

A técnica de coleta de dados utilizada para a presente pesquisa de caráter qualitativo foi a entrevista estruturada com roteiro pré-estabelecido (ANDRADE, 2006, p. 146). O foco da investigação nas entrevistas realizadas foi a negociação.

No presente foram utilizados referenciais teóricos da ciência administrativa, cuja abordagem fundamentou-se em livros da ciência administrativa, dentre os quais liderança situacional, governanças participativa e corporativa, gerenciamento de conflitos, teoria dos jogos, comunicação, assertividade e negociação, bem como publicações complementares pertinentes à temática de pesquisa.

A população de interesse foi composta por três pessoas: dois diretores de uma organização de terceiro setor (diretor-presidente e diretor executivo) qualificada pelo Ministério da Justiça como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, e o presidente de um conselho de desenvolvimento econômico regional. Sobre a caracterização dos entrevistados, o diretor

presidente da OSCIP é engenheiro elétrico aposentado, idade 79 anos. O diretor executivo da mesma instituição é estudante de direito, idade 38 anos. O presidente do conselho de desenvolvimento econômico regional é matemático, professor universitário livre-docente, idade 59 anos.

Ambas as instituições atuam no Centro-Oeste Paulista, têm foco em ações promocionais de desenvolvimento econômico e social, assim como os entrevistados têm a vivência e expertise de participação ou condução de processos participativos, de modo que suas opiniões acerca da temática revestem-se de utilidade para o que nos propusemos a estudar.

As entrevistas foram realizadas nos mês de dezembro de 2010, separadamente, nas sedes das instituições. Os registros se deram por escrito, com anuência dos entrevistados. O Diretor Executivo da organização de terceiro setor foi o Entrevistado A; o Presidente da mesma instituição o Entrevistado B, e o Presidente do conselho de desenvolvimento foi o Entrevistado C.

### **3.3 Tratamento dos dados**

A padronização da entrevista objetivou a obtenção de respostas dos entrevistados às mesmas perguntas. Os pesquisadores mantiveram a integridade do roteiro para que fosse possível a análise comparativa entre os entrevistados sobre os temas em questão por meio de quadros presentes na análise interpretativa do presente estudo.

Do mesmo modo, o tratamento destes dados propiciará uma análise qualitativa mais detalhada de cada uma das respostas dos entrevistados e uma comparação entre os referenciais teóricos levantados e as constatações das práticas recomendáveis para um líder em um ambiente de governança participativa.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

O presente estudo focou a identificação de opinião dos entrevistados e preocupou-se com a identificação de subsídios às lideranças de ambientes de governança participativa caracterizados pela horizontalidade dos envolvidos no

referido ambiente, o que não permite generalizações para ambientes de governança ou demais organizações onde exista algum nível de hierarquia.

### 3.5 Entrevista

O roteiro estruturado da entrevista encontra-se no Apêndice A.

### 3.6 Análise interpretativa

Considerando-se a importância da negociação em um ambiente de governança participativa de acordo com o entendimento formado pelos pesquisadores no levantamento bibliográfico, abaixo é apresentada a análise interpretativa do presente estudo com os resultados e as discussões pertinentes à prática das entrevistas realizada pelos pesquisadores, cuja focalização se deu na investigação das habilidades recomendáveis para um líder neste ambiente à luz das experiências dos entrevistados sobre o assunto.

Inicialmente, foi perguntado sobre a avaliação de interesse do parceiro em um ambiente participativo caracterizado pela pluralidade de atores (Quadro 6).

ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C
Interesse convergente nas ações, parcerias ou negociações. Comunhão de valores, ainda que com interesses distintos, objetivos distintos. A parceria existe nos valores, quando os mesmos são coincidentes, os interesses são convergentes, porém não necessariamente os mesmos objetivos.	A expectativa do parceiro é necessário de ser conhecida. Necessário também é conhecer a si próprio, criar consensos e ceder quando necessário.	Quando há foco no mesmo propósito. É preciso auxiliar o outro a descobrir e enxergar melhor o próprio interesse, de modo que a mensuração dos resultados e ganhos a curto, médio e longo prazos de uma ação coletiva seja compreendida, assim como os resultados de interesse econômico e social.

**Quadro 6 – Em uma negociação em governança participativa como avaliar a posição de interesse de um parceiro?**

Fonte: Crédito dos autores.

O Entrevistado B citou o autoconhecimento para uma liderança em um ambiente participativo e a necessidade de criação de consensos.

Um aspecto de destaque na fala do Entrevistado A diz respeito à comunhão de valores para o início de uma negociação ou parceria, ambas as situações presentes em um ambiente participativo segundo apurado junto aos entrevistados.

Além da convergência de valores para avaliação da posição de interesse em um ambiente participativo, o tratamento diplomático pode ser aspecto útil e consensual ao referido ambiente participativo, a julgar pelo que foi encontrado sobre valores em Patriota (2011, p. 17), novo Chanceler Brasileiro no Itamaraty, para o qual “a única ideologia diplomática deve ser a busca permanente de valores, sendo o maior deles a democracia”. No dizer do diplomata, a utilização da palavra ideologia é problemática, pois a interpretação do seu sentido é diferenciada pelos eventuais interlocutores. Porém, a convergência de valores é mensurável e deve ser permanente, assim como a democracia e a busca de formas de cooperação equânimes. Os ambientes de governança participativa primam pela democracia e pela cooperação (BRASIL, 2010, p.87).

Importante ressaltar a fala do Entrevistado C, para o qual “é preciso auxiliar o outro a descobrir e enxergar melhor o próprio interesse” em função de uma parceria ou negociação, uma vez que a mensuração dos resultados de uma ação coletiva e os ganhos a curto, médio e longo prazos podem gerar dividendos não apenas econômicos, mas também sociais a um indivíduo sem qualquer detrimento ao resultado e ao propósito coletivo discutido neste ambiente participativo. Fazer enxergar ganhos talvez imperceptíveis é uma ação útil na negociação.

De certo modo o líder atua como um moderador. E no dizer de Aristóteles, a moderação é uma virtude (SILVA, 1998, p. 130).

Quando a cooperação e a criação de consensos são colocados no âmbito de construção coletiva e participativa, é pertinente a reflexão sobre as concessões dentro de uma negociação sobre determinada temática de modo que o comportamento de uma liderança não tenha algum vício de intransigência (Quadro 7).

ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C
Sim. Não é possível ser intransigente. Porém, as concessões são aceitáveis quanto ao interesse, jamais no que se refere aos valores.	Sim. Muitas vezes é necessário ceder para perder menos.	As concessões devem ser feitas em função de resultados institucionais e sem prejuízo ao coletivo. Aos benefícios de caráter exclusivamente individuais não é recomendável a concessão.

**Quadro 7 – Já avaliou em alguma oportunidade as possíveis concessões de temas e interesses?**

Fonte: Crédito dos autores.

Todos os entrevistados se demonstraram flexíveis e abertos a algum tipo de concessão em uma negociação no ambiente pesquisado. Embora a liderança situacional segundo Hersey; Blanchard (1986, p.188) deva variar o estilo da liderança de acordo com o nível de maturidade dos liderados, é possível se afirmar que esta versatilidade é passível de aplicação em um ambiente de governança participativa, onde a linha administrativa é horizontalizada e não existe hierarquia (BRASIL, 2010, p. 87).

Porém, destacamos o dizer do Entrevistado A, para o qual os princípios são inegociáveis e as concessões são aceitáveis quanto a algum interesse em questão, jamais quanto aos valores que devem ser comuns entre as partes. Observamos na entrevista, analisando o semblante de seriedade do Entrevistado A, a convicção pela inadequação de pessoas que cultivem valores distintos sentarem para uma negociação. Como exemplo, podemos citar não ser apropriado um presidente de país cujo sistema de governo é democrático negociar com a chefia de um país com regime ditatorial, pois ambos cultivam valores antagônicos revelados por sistemas de governos com valores incompatíveis. Neste caso, o princípio democrático seria inegociável.

Por outro lado, convém lembrar Fisher, Ury; Patton (2004, p.28) e o método chamado “negociação baseada em princípios”. A primeira proposição diz respeito à separação das pessoas dos problemas, dado o fato do ser humano ser uma criatura de emoções fortes. A segunda, coloca como elemento básico a concentração nos interesses, não nas posições. A terceira proposição coloca a



criação de opções de benefícios mútuos antes de se chegar ao acordo. A quarta, a insistência em critérios objetivos para uma solução justa.

No Quadro 8 são apresentadas as análises das alternativas de cada entrevistado para um acordo negociado, a ordem das ações para um eventual diálogo.

<b>ENTREVISTADO A</b>	<b>ENTREVISTADO B</b>	<b>ENTREVISTADO C</b>
Pró-atividade de buscar a parceria e o acordo. Importante ressaltar o ambiente de confiança para a negociação. Ordem de ação: 1 – Objetivo; 2 – Interesse; 3 – Pró-atividade; 4 – Contribuição de ambas as partes.	Ordem das ações: 1 – Ter o que oferecer; 2 – Atitude de aproximação; 3 – Identificar expectativas; 4 – Ser fiel à confiança e à proposta negociada.	Pensamentos e sentimentos norteiam comportamentos. Ouvir o que um parceiro ou negociador pensa para convencer a mudar mentalidade e comportamento quando necessário. Fazê-lo enxergar o universo da situação, os aspectos coletivos para sensibilizá-lo para um comprometimento.

**Quadro 8 – Liste as suas alternativas para acordos negociados.**  
**Fonte: Crédito dos autores.**

A pró-atividade na busca da cooperação, o oferecimento de alguma contribuição inicial e o saber ouvir são aspectos citados pelos três entrevistados. Deste modo, logo que a negociação inicia-se cria-se um ambiente construtivo e de confiança para uma proposta comum às partes. Depois da identificação das expectativas, o diálogo para se mostrar benefícios nem sempre perceptíveis em um ambiente de negociação foi algo destacado pelo Entrevistado C, para o qual a visão macro de tudo o que está sendo negociado necessita ser colocada à mesa dentro do processo de comprometimento entre as partes.

Relembramos Martins (2005, p. 25), para quem “uma pessoa assertiva vence pela influência, atenção e negociação, oferecendo ao outro a opção pela cooperação”. Neste mesmo sentido da individualidade de uma pessoa assertiva, citamos Robbins (2005, p. 85), que considera os indivíduos com personalidade proativa nas organizações como criadores de mudanças positivas e agentes de transformação em seus ambientes, independentemente de obstáculos, de modo

que o indivíduo pode influenciar positivamente uma organização por meio de seu comportamento e ações individuais.

No Quadro 9 os pesquisadores solicitaram informações sobre como os entrevistados buscam informações de possíveis parceiros ou pessoas e organizações com quem negociam quando no ambiente participativo.

<b>PERGUNTA</b>	<b>ENTREVISTADO A</b>	<b>ENTREVISTADO B</b>	<b>ENTREVISTADO C</b>
<b>Entrou em contato com fontes do setor?</b>	Sim.	Sim.	Sim, várias.
<b>Verificou publicações pertinentes?</b>	Sim.	Sim.	Sim.
<b>Examinou relatórios ou arquivos públicos?</b>	Sim.	Sim.	Sim.
<b>Fez perguntas informais acerca do parceiro?</b>	Sim.	Sim. É uma forma sutil de buscar informação.	Sim.
<b>Imaginou quais seriam seus interesses, suas preferências e necessidades se estivesse no seu lugar?</b>	Sim. Importante colocar-se no lugar do outro.	Sim. Empatia. Fundamental colocar-se no lugar do outro para não prejudicar um julgamento.	Sempre.

**Quadro 9 – Para descobrir o máximo possível sobre os interesses de outra parte, você já:**  
**Fonte: Crédito dos autores.**

Os três entrevistados responderam afirmativamente as questões do Quadro 9. Na medida em que os mesmos buscam informações da outra parte e exercitam a empatia ao colocar-se no lugar do outro, revelam uma aceitação para uma espécie de jogo, uma forma de buscar informações e identificar a estratégia de outrem com relação a algo. Na medida em que esta decisão é tomada, a busca sutil de informação de maneira informal sobre um parceiro ou um

negociador revela o exercício da visão estratégica já em desempenho. Naturalmente a idéia de interdependência futura aparece na relação com a outra parte nestas buscas iniciais de informações que o qualifiquem, antes mesmo do processo de negociação. Este, em si, já seria um comportamento de jogador, que necessita avaliar as características de pessoas e situações e os impactos das mesmas para tomar as suas decisões em função dos resultados de interesse.

Como afirmado em nossos referenciais teóricos, existem situações, sobretudo relacionadas à negociação, gerenciamento de conflitos e tomadas de decisões em que indivíduos e organizações encontram-se em situações semelhantes a de um jogo. Neste sentido, a Teoria dos Jogos pode revelar-se útil aos ambientes participativos. Retomamos o dizer de Fiani (2009, p. 9-10) para o qual os acontecimentos e as conseqüências das decisões e as decisões em si que impactam positiva ou negativamente nas organizações não deixam de permitir-nos a interpretação de um “jogo”. Os indivíduos e as organizações tomam decisões em uma situação de interação estratégica, ou seja, um dependendo do outro. E neste ínterim, podem entender as negociações, as tomadas de decisões e o gerenciamento de conflitos como um jogo e assumirem a condição de jogadoras, os chamados *players*, cujas posturas podem ser caracterizadas por rivalização, individualismo ou associativismo, como o identificado pelos Entrevistados A, B e C.

Ratificamos o dizer de Fiani (2009, p. 9-10) sobre duas vantagens no estudo da teoria dos jogos:

A teoria dos jogos ajuda a entender teoricamente o processo de decisão de agentes que interagem entre si, a partir da compreensão da lógica da situação em que estão envolvidos. (...) A teoria dos jogos ajuda a desenvolver a capacidade de raciocinar estrategicamente, explorando as possibilidades de interação dos agentes, possibilidades estas que nem sempre correspondem à intuição.

Os Entrevistados A, B e C foram claros quanto às buscas de informações, de modo que a intuição quanto a um eventual parceiro – ou, nesta livre análise, um possível player – não é valorizada como item principal para uma tomada de decisão, mas, sim, conhecer o outro, e saber do outros por meio de outros que não ele próprio.

Além de uma importante leitura das possibilidades de parcerização e tomada de decisões em um ambiente diversificado como o de uma governança participativa, da importância da comunicação verbalizada neste ambiente em estudo, os entrevistados também foram perguntados sobre a utilização da leitura não verbal em uma negociação (Quadro 10).

<b>ENTREVISTADO A</b>	<b>ENTREVISTADO B</b>	<b>ENTREVISTADO C</b>
Sim. Existe mais riqueza nesta análise não verbal.	Sim.	Não tem o hábito por entender ser difícil julgar as reações das pessoas e tirar conclusões.

**Quadro 10 – Procura fazer uma leitura não verbal de uma negociação?**

**Fonte: Crédito dos autores.**

Os entrevistados A e B procuram fazer a leitura não verbal, algo não priorizado pelo Entrevistado C, com a justificativa de que “não tem o hábito por entender ser difícil julgar as reações das pessoas e tirar conclusões” nos momentos de negociação ou de uma reunião de grupo. O Entrevistado C ressaltou que muitas são as circunstâncias que interferem no comportamento das pessoas, e nem sempre é possível ser conclusivo com relação as suas reações pela percepção do que não é verbalizado.

De todo modo é oportuno reafirmar que a comunicação assume um lugar de entendimento onde “o homem revela seu universo cultural, estabelece os recortes e os valores” (MELO, 2000, p. 257), não sendo apenas a comunicação o que se fala, mas sobretudo o que se entende.

Complementando a idéia, Robbins (2005, p.237) considera que não conta apenas o que se diz, mas o que se faz, por esta razão “as ações realmente falam mais alto do que as palavras. Quando percebem inconsistências entre as palavras e os atos, as pessoas tendem a dar maior crédito aos últimos. É o comportamento que conta”.

No caso de algum elemento de dúvida, é apropriado trazermos Martins (2005, p. 21) a esta reflexão, uma vez que nos diz sobre o comportamento assertivo como sendo algo honesto, pois não se utiliza de técnicas ou artimanhas para manipular as pessoas e influenciá-las. É dizer “sim” e “não” quando for preciso, em uma comunicação simples, direta e transparente. O processo de

comunicação humana significa muito para um comportamento assertivo e para que a comunicação assertiva solucione eventuais dúvidas ou inseguranças.

<b>ENTREVISTADO A</b>	<b>ENTREVISTADO B</b>	<b>ENTREVISTADO C</b>
Sobretudo na postura corporal. A linguagem não verbal transmite uma sensação, um sentimento.	Observando reações das pessoas, comportamentos, nas respostas às perguntas, se são evasivas ou objetivas do ponto de vista da postura.	Não tem o hábito, embora procure, além da comunicação verbal objetiva, olhar nos olhos do interlocutor. Só identifica problemas quando nota desvios evidentes e permanentes.

**Quadro 11 – Se sim, de que forma?**  
**Fonte: Crédito dos autores.**

No Quadro 11 os Entrevistados A e B destacaram que observam a postura das pessoas nas negociações e reuniões cujo ambiente é participativo, algo que permite a percepção de parte do comportamento das pessoas. Já o Entrevistado C é mais objetivo e abre exceção para a observação dos olhos das pessoas, percebendo algo negativo apenas se os mesmos desviarem-se permanentemente.

<b>ENTREVISTADO A</b>	<b>ENTREVISTADO B</b>	<b>ENTREVISTADO C</b>
Não. Sempre vai existir conflito de interesses, a defesa de interesses particulares ou de um segmento.	Não, nem sempre.	Não, existem desvios. Nem todos chegam de coração aberto para uma negociação ou ambiente participativo.

**Quadro 12 – Em uma governança participativa, em todas as ocasiões os interesses coletivos são defendidos?**  
**Fonte: Crédito dos autores.**

No Quadro 12 os entrevistados foram unânimes e convictos, com pronta resposta, de que nem sempre os interesses coletivos são defendidos, muitas vezes sendo reduzidos por alguns indivíduos ou organizações frente a um interesse próprio ou de uma classe ou organização parceira. Porém, sobretudo o Entrevistado C, argumentou que os ambientes participativos e horizontais tem as suas especificidades.

Neste sentido trata-se, ainda, de um aprendizado lidar-se com as diferenças e divergências sob uma perspectiva horizontal e coletiva, diferente do velho modelo hierárquico. A sociedade contemporânea tem sido impactada por mudanças sociais provocadas pela internacionalização da economia e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação e o conceito de rede e seus múltiplos caminhos, que estão transformando a sociedade tradicionalmente hierárquica em uma sociedade horizontalizada e em rede. Porém, em se tratando de governança participativa e democrática, a capacidade de governar pressupõe uma administração participativa e responsável na elaboração, monitoramento e execução de ações, além da capacidade de articulação de atores, seja pela sua natureza pública, privada ou de terceiro setor, assim como pelas tomadas de decisões e responsabilização pelos resultados. E os assuntos de interesse de um grupo ou de uma coletividade devem ser tratados, pois afetam, positiva ou negativamente, a cada um dos partícipes. (BRASIL, 2010, p. 87).

ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C
<p>Sim, já observei um parceiro defendendo um interesse individual em detrimento ao coletivo. Não é obrigatório revertê-la. É necessário entendermos que ao atender-se minimamente o interesse individual ou de um segmento se justifica a participação de um indivíduo/segmento em um ambiente de caráter coletivo. É necessário algum ganho deste que não se afete os valores com os quais os parceiros ou negociadores comungam e quais sejam inerentes a uma negociação.</p>	<p>Sim. Embora seja saudável defender pontos de vistas individuais sem abandonar inteiramente os coletivos. Se não aliar o interesse coletivo ao individual e colocá-los apenas os individuais sobre os coletivos, é conveniente que o indivíduo seja alertado.</p>	<p>Sim. Mostrar ao indivíduo e à coletividade de que os interesses institucionais atenderão aos interesses específicos e particulares.</p>

**Quadro 13 – Em alguma oportunidade notou um parceiro defendendo um interesse particular? Se sim, como reverter a situação?**

**Fonte: Crédito dos autores.**

Os três entrevistados já perceberam parceiros defendendo posições e interesses particulares em discussões em ambientes participativos e de interesse coletivo. Importante ressaltar que os mesmos três entrevistados ressaltaram que estas situações necessitam ser mediadas com diálogo, uma vez que os interesses individuais também são legítimos e defensáveis num ambiente participativo, desde que, no dizer do Entrevistado C, se mostre “ao indivíduo e à coletividade de que os interesses institucionais (coletivos) atenderão aos interesses específicos e particulares”. O Entrevistado A disse que da necessidade de “entendermos que ao atender-se minimamente o interesse individual ou de um segmento se justifica a participação de um indivíduo/segmento em um ambiente de caráter coletivo. É necessário algum ganho deste que não se afete os valores com os quais os parceiros ou negociadores comungam e quais sejam inerentes a uma negociação”. O Entrevistado B entende por bem alertar os indivíduos que sobrepõem interesses particulares aos coletivos debatidos em grupo.

É nesta ocasião em que a habilidade na negociação apresenta-se como fator determinante para a criação de consensos e o cuidado para que os relacionamentos permaneçam saudáveis. Em um ambiente participativo como uma governança que conta com uma linha horizontalizada e discutindo democraticamente assuntos comuns que afetam a cada um dos partícipes, muitas são as partes envolvidas, e o risco de conflitos que possam ameaçar o bom relacionamento das partes nas defesas de suas respectivas posições – muitas vezes caracterizada pela chamada barganha posicional – pode causar rupturas (BRASIL, 2010, p.87).

Convém recordar Fisher, Ury; Patton (2004, p. 22) que nos dizem: “qualquer método de negociação pode ser julgado imparcialmente por três critérios: produzir um acordo sensato, se houver possibilidade de acordo; deve ser eficiente; e deve aprimorar, ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes”. Ainda segundo Fish, Ury; Patton (2004, p. 24) diversas partes diferentes podem sentar-se à mesa e “quanto maior o número de pessoas envolvidas numa negociação, mais graves os inconvenientes de uma barganha posicional”. Não é recomendável a barganha ou o posicionamento inflexível das partes, pois os mesmos geram acordos insensatos e ineficazes, assim como discussões põe em risco o relacionamento das pessoas

Por outro lado Watkins (2004, p.23) apresenta a diferença entre a negociação que abrange duas partes daquela que em um ambiente que conta com várias partes: a possibilidade de se formarem coalizões entre as partes. Essas coalizões resultam em alianças que “permitem que partes mais fracas reúnam força necessária para impor suas propostas preferidas ou, no mínimo, para barrar aquelas que consideram inaceitáveis” (WATKINS, 2004, p. 23).

A criação de consensos pode minimizar efeitos indesejáveis que possam causar rupturas e divisões no ambiente participativo. Novamente citamos Martins (2005, p.44) quem é possível convencer alguém de forma ética, sem manipulação, mas é preciso credibilidade e saber-se os significados de ambas as palavras. Convencer é falar à razão do outro na busca de uma igualdade de pensamentos. Quando somos convencidos, somos vencidos por nós mesmos, pelas nossas idéias. (MARTINS, 2005).

Neste sentido, a habilidade no gerenciamento de conflitos e nas negociações entre atores tão distintos é aspecto determinante para o sucesso de um ambiente cuja administração é fundamentada em uma organização participativa, quando há diversidade dos atores na construção de um mesmo objetivo. Mais do que um comportamento, a assertividade é uma filosofia de vida baseada em uma relação de ganha-ganha, bom para relacionamentos saudáveis.

<b>ENTREVISTADO A</b>	<b>ENTREVISTADO B</b>	<b>ENTREVISTADO C</b>
É quando, minimamente, as pessoas saem satisfeitas.	Se não se conquistar consensos e se atingir todos os objetivos, o resultado de atingir-se parte deles ou caminhar com a maioria já é uma grande vitória. Todos saírem satisfeitos em suas mais altas expectativas é utopia. Todos os interesses individuais sempre estarão presentes e nem todos convergem para o interesse comum.	Conquistar metas e objetivos institucionais. O péssimo resultado é conseguir nada. O resultado excelente é conseguir ir além do proposto, de tal modo que a maioria se satisfaça com os resultados. Obter 100% de aprovação é algo errado, o líder poderá estar coagindo ou induzindo as pessoas a pensar como ele próprio.

**Quadro 14 – O que é um bom resultado em uma negociação de um tema de interesse coletivo num ambiente de governança participativa?**

**Fonte: Crédito dos autores.**



No quadro 14 os entrevistados responderam ao que entendem por bom resultado em uma negociação de um tema de interesse coletivo num ambiente de governança participativa. Chama a atenção para o fato de que unanimidade na aprovação de uma negociação e satisfação plena de todo o ambiente coletivo não foram mencionadas. O entrevistado A destacou, objetivamente, a satisfação “minimamente atendida”, assim como o Entrevistado B disse da aprovação pela maioria como sendo uma grande conquista. Por outro lado, o Entrevistado C foi mais incisivo: a satisfação plena e a aprovação dos resultados por 100% dos indivíduos neste ambiente indica algo errado, pois no dizer dele “o líder poderá estar coagindo ou induzindo as pessoas a pensar como ele próprio”. A criação de consenso, a conquista das metas, além do que foi mencionado no Quadro 11 “mostrar ao indivíduo e à coletividade de que os interesses institucionais atenderão aos interesses específicos e particulares” foram destacados pelo Entrevistado C.

Importante ressaltar o conceito MAANA – Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo, onde a maturidade de quem negocia na negociação é fundamental para se visualizar onde se quer e onde se pode chegar. Para Watkins (2004, p. 29) a MAANA “trata do curso de ação de nossa preferência caso não haja consenso”. Ou seja, o negociador sabe, antes de uma negociação, o que fazer e o que vai acontecer caso não se consiga chegar a um acordo para uma negociação em pauta. Esta maturidade e sensatez de discernir o resultado ideal do resultado possível e a habilidade prática de traduzir este discernimento de modo a criar consenso a um grupo de governança participativa sobre o que se esperar dos resultados de uma negociação ou de uma ação reveste-se de grande importância.

**CAPÍTULO 4**  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os ambientes de governança participativa são alternativa de participação social organizada, democrática, e contemporânea e pressupõe-se que neste ambiente a responsabilidade seja coletiva às decisões e os resultados das ações de desenvolvimento.

Frente a um cenário participativo é pertinente esclarecer que, por meio das entrevistas, obtivemos a informação sobre as especificidades dos ambientes de governança participativa, os quais são distintos das organizações tradicionais em razão da ausência de hierarquia.

Ao identificar referenciais teóricos e práticas recomendáveis para um líder em um ambiente de governança participativa, e constatar a teoria e a prática, no sentido de obter-se comparações ao estudo, apuramos que a liderança necessita conciliar pessoas e organizações e mediar os interesses individuais frente às necessidades coletivas, desde que se mostre ao indivíduo e à coletividade de que os interesses coletivos também atenderão a parte dos interesses específicos e particulares de uma pessoa ou organização.

Neste sentido, as pesquisas com indivíduos com vivência e expertise nestes ambientes identificaram que a habilidade para negociar é fundamental. É importante ao líder a diplomacia para criar consensos e mediar eventuais conflitos, a moderação entre a diversidade de atores, além da capacidade de convencimento pela razão, quando necessário, para a contenção do lado emocional em benefício do bom senso.

Subsídios que podem fundamentar uma liderança em negociações em governança participativa são: a “negociação baseada em princípios”, que valoriza a separação das pessoas dos problemas, a concentração nos interesses, a criação de opções de benefícios mútuos, os critérios objetivos para uma solução justa e de bom senso; o conceito MAANA – Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo, onde a maturidade na negociação é fundamental para se visualizar onde se quer e onde se pode chegar; a comunicação assertiva, um modo de ser à liderança que fundamenta a condução de um grupo participativo na direção de resultados eficazes; a maturidade para liderar os grupos de acordo com o nível de maturidade dos indivíduos é habilidade igualmente importante para o líder em um espaço participativo, presentes na teoria da liderança situacional; assim como a

percepção das interações estratégicas e de interdependência mútua presentes na Teoria dos Jogos.

Importante ressaltar o valor da argumentação para a capacidade de negociar, de fazer ver, de refletir sobre os temas de interesse coletivo negociados. Estas habilidades sensibilizam as pessoas para utilizarem a sua razão, fazem perceber que, muitas vezes, fazer o possível já é uma grande conquista, embora cada um dos indivíduos em um ambiente de negociação sonhem com algo idealizado. Trata-se de fator determinante para a criação de consensos e cuidar-se para que os relacionamentos permaneçam saudáveis.

Além das habilidades, é fundamental comportamento digno e os valores da liderança, alguém que pareça e seja íntegro, confiável, competente, aberto ao diálogo. Da mesma, forma tolerante à diversidade e a construção a partir das diferenças neste ambiente dinâmico de circulação de idéias que, de certo modo, revela um jogo se considerarmos as inúmeras variáveis, combinações e possibilidades de acontecimentos neste ambiente com tamanha complexidade e cujo poder de decisão obedece a uma linha horizontalizada, ou seja, não hierarquizada.

Quanto maior o número de pessoas envolvidas em numa negociação neste espaço, mais difíceis são as negociações. Os seres humanos são criaturas complexas e do líder em um espaço de governança participativa espera-se o exemplo, a habilidade para provocar reflexões necessárias às negociações para que propiciem decisões que indiquem acordos sensatos, soluções de problemas de forma justa, cooperação para construir a partir das diferenças, visão dos benefícios que levam as pessoas para além dos ganhos concretos e aparentes, além da missão de ser um guardião dos valores de um grupo.

Para pesquisas futuras e avanços para o desafio que constitui a abordagem desta temática, entendemos como apropriada a ampliação do número de entrevistados, tendo como população do estudo os atores que participam de um ambiente de governança participativa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista, FERES, Glória Georges. **Guia para apresentação de monografias de pós-graduação**. Bauru: 2008.

BELTRÃO, Luiz, QUIRINO, Newton de Oliveira. **Subsídios para uma Teoria da Comunicação de massa**. São Paulo: Summus, 1986.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de qualificação a distancia para o desenvolvimento do turismo**: formação de redes e ação municipal para regionalização do turismo. 2 ed. Brasília/Florianópolis. Ministério do Turismo/SEaD-UFSC, 2010.

\_\_\_\_\_. **Programa de qualificação a distancia para o desenvolvimento do turismo**: sensibilização, mobilização, institucionalização da instância de governança regional. 2 ed. Brasília/Florianópolis. Ministério do Turismo/SEaD-UFSC, 2010.

CHALVIN, Dominique; EYSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

COSTA, E. A. & BOTTURA, C. P. **Proposta de matriz de posicionamento estratégico via teoria dos jogos para gestão empresarial em ambientes cooperativos e competitivos**. XXXVI Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, Brasil, 2007.

CUELLAR, Roland, AUGUSTINE, Sanjiv. Gerenciando equipes de desenvolvimento ágil: Acertar alvos móveis é diferente. **Mundo Project Management**. Curitiba, n.22, p.77-81, ago/set, 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C (org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FISCHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2 ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 216 p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Vera. **Seja assertivo!** Como ser direto, objetivo, e fazer o que tem que ser feito: como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MELO, Eliana M. de. Linguagem, turismo e comunicação. In: LAGE, Beatriz H.G. e MILONE, Paulo C. (Org.) **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. cap 7, p. 256-263.

PATRIOTA, Antonio. Continuar não é repetir. **Veja**, São Paulo, n. 2199, p.17-21, 12 jan. 2011. Entrevista concedida a Paulo César Pereira.

PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Cláudio Henrique. Virtudes e vícios em Aristóteles e Tomás de Aquino: oposição e prudência. **Boletim do CPA**, Campinas, n. 5/6, jan./dez, 1998.

WATKINS, Michael. **Negociação: seu mentor e guia para gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2004. 206 p.

## APÊNDICE A

### Roteiro da entrevista

#### Entrevista

Em um ambiente de governança participativa os atores envolvidos neste ambiente são diversos quanto ao perfil e expectativa de resultados de uma ação conjunta. São necessárias habilidades para mediar negociações para que as decisões sejam tomadas de modo a atender os interesses coletivos acima dos individuais. Neste sentido, o papel da liderança reveste-se de alta complexidade.

1. Em uma negociação em governança participativa como avaliar a posição de interesse de um parceiro?
2. Já avaliou em alguma oportunidade as possíveis concessões de temas e interesses?
3. Liste as suas alternativas para acordos negociados.
4. Para descobrir o máximo possível sobre os interesses de outra parte, você já:
  - a) Entrou em contato com fontes do setor?
  - b) Verificou publicações pertinentes?
  - c) Examinou relatórios ou arquivos públicos?
  - d) Fez perguntas informais acerca do parceiro?
  - e) Imaginou quais seriam seus interesses, suas preferências e necessidades se estivesse no seu lugar?
5. Procura fazer uma leitura não verbal de uma negociação?
6. Se sim, de que forma?
7. Em uma governança participativa, em todas as ocasiões os interesses coletivos são defendidos? Em alguma oportunidade notou um parceiro defendendo um interesse particular?
8. Se sim, como reverter a situação?
9. O que é um bom resultado em uma negociação de um tema de interesse coletivo num ambiente de governança participativa?

Langoni Estevam

Liderança e negociação em ambientes de governança participativa / Faculdades Integradas de Bauru

Langoni, Márcio Paccola; Estevam, Paulo Cesar.

Bauru: FIB, 2011.

55 páginas

Trabalho de conclusão de curso (Especialização)

Faculdades Integradas de Bauru; Campus de Bauru – FIB

Orientador: Prof. Esp. Edson Alcebíades Spósito

1. Governança participativa. 2. Liderança. 3. Negociação. I. Título. II. Faculdades Integradas de Bauru. III Langoni, Márcio Paccola; Estevam, Paulo Cesar.

CDD 658