

O Poder e a Visão Estratégica em uma Mesa de Negociação: “O grande dilema - terceirizar ou contratar ex-funcionários? ”

(Case real, com nomes fictícios, apresentado em conclusão de curso MBA Gestão Empresarial - UFRGS - 2005)

LUCIANO PESKE CERON, Pós-Graduação em Gestão Empresarial

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, luciano@rennertextil.com.br

TÁRCIA RITA DAVOGLIO, Pós-Graduação em Gestão Empresarial

Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração, tarciad@gmail.com.br

SILVIA GENERAL DA COSTA, Dr^a. Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, sgcosta@ea.ufrgs.br

Resumo

A negociação pode ser considerada quase como um meio de vida para os gerentes. Ocupando a maior parte do seu tempo, em muitas das situações enfrentadas no dia-a-dia há conflitos de interesses. As pessoas discordam entre si e utilizam a negociação para buscar uma forma de ação conjunta que possa atender melhor ambas as partes envolvidas.

O objetivo deste caso é descrever o processo de negociação para terceirizar os serviços de laboratório da empresa Ronda, uma petroquímica de termoplásticos, que optou pela reengenharia e terceirização de serviços após a privatização. Mostra as estratégias numa mesa de negociação e as variações de comportamentos, envolvendo de um lado o negociador da empresa e de outro lado dois funcionários do controle laboratorial, um com visão de empresário e outro com visão de empregado.

O dilema do caso é se vale à pena realizar a terceirização dos serviços laboratoriais ou contratar ex-funcionários demitidos anteriormente.

Palavras-chave: Conflito, Estratégia, Mesa de Negociação, Visão Estratégica.

Abstract

Negotiation may be considered almost as a way of life for managers. Occupying most of his time, many of the situations encountered in day-to-day there are conflicts of interest. People disagree among themselves and use the negotiation to seek a way of joint action that may better both parties.

The objective of this case is to describe the negotiating process to outsource services of the company's laboratory Rounds, a petrochemical, thermoplastics, which opted for reengineering and outsourcing of services after privatization. It shows the strategies in a table of negotiation and changes of behaviour, involving a part of the negotiator of the company and two other officials of control laboratory, with a vision of an entrepreneur with vision, and another employee.

The dilemma of the case is whether the penalty applies to conduct laboratory outsourcing of services or hiring former officials dismissed earlier.

Keywords: Conflict, Strategy, Bureau of Negotiations, Strategic Vision.

1 ESTRUTURA DO CASO

1.1 A Empresa

A Ronda foi fundada no final da década de 70, ao acaso do chamado “milagre econômico” e iminência da chegada de um período de estagnação no crescimento do país, partes das iniciativas governamentais foram direcionadas ao desenvolvimento da indústria petroquímica. Somavam-se ao primeiro Pólo, em Capuava(SP), dois outros complexos integrados, em Camaçari (BA) e Triunfo (RS), com empresas compostas dentro de um modelo tripartite – com capital estatal e privado nacional, estimulando também o ingresso de capital externo.

A partir do início das operações em Triunfo, a Ronda construiu uma história de aprimoramento técnico, profissional e humano. Nessas três áreas, acumulou prêmios e reconhecimentos de qualidade e eficiência. Procurou e desenvolveu soluções tanto para si quanto para seus clientes e angariou o respeito do mercado. O seu produto básico de comercialização é termoplásticos, utilizados em calçados, solados, pisos, pneus e outros afins.

Em 1992 passou por um processo de renovação total, pois foi privatizada, deixando de pertencer ao grupo Petrobrás e sendo vendida para um grupo de duas empresas brasileiras, Alfa Transformer e Sulano, fazendo com que a diretoria fosse substituída e assumisse como Superintendente na unidade de Triunfo, Ronaldo Pires, um jovem engenheiro químico de trinta e oito anos de idade, que conhece toda a empresa, como se fosse a sua casa. Foi contratado em 1982, para o projeto e desenvolvimento da empresa, portanto, há dez anos na empresa. Sua nova missão era enxugar a empresa, transformando-a em rentável, pois há vários anos vinha no vermelho.

1.2 A Decisão da Empresa

Em reunião do Conselho e Presidência da empresa Ronda em outubro de 1994, para avaliação das prioridades e montagem do planejamento das atividades para 1995, foi definido uma nova postura em relação a alguns setores da empresa. Visto que a estrutura montada desde a sua privatização, em 1992, de terceirizar alguns serviços da empresa, para reduzir seus custos internos, estavam dando excelentes resultados. Foi aprovado que o controle laboratorial seria terceirizado, por um período de um ano, numa votação polêmica de sete votos a favor e seis contrários, pois recaía uma dúvida: terceirizar o controle laboratorial ou contratar ex-funcionários para revigorar o setor. A grande dúvida era a inovação que iria gerar no complexo petroquímico e o preço justo para realizar esta terceirização. Com esta mudança estrutural a empresa visava remediar um erro primordial que cometeu, o de ir demitindo os funcionários do laboratório e ficar sem opção neste momento. A empresa quando começou a produção tinha cinquenta e duas pessoas no controle laboratorial. Hoje privatizada tinha cinco funcionários, sendo que um deles estava querendo sair, devido à baixa remuneração e outros quatro possuíam um mesmo perfil técnico.

Ficaria ao encargo do Superintendente Ronaldo Pires a definição da escolha dos funcionários, que teriam este privilégio de terceirizar os laboratórios, assim como a escolha do negociador do contrato. A sua análise e estudo seriam fundamentais nesta negociação, pois se houvessem problemas maiores, por ter sido uma votação polêmica, o processo de terceirização seria cancelado e voltaria à opção perdedora, de contratar ex-funcionários.

A empresa deveria ter cuidados especiais com as empresas vizinhas e com o sindicato dos petroquímicos, pois seria uma nova postura dentro do pólo petroquímico, em função da transferência dos laboratórios para dentro do processo produtivo, fazendo os operadores acumularem as funções dos técnicos químicos. Assim o controle do processo de produção seria dinâmico, rápido e total. Quem produz, analisa e libera o produto.

1.3 A Escolha do Negociador e dos Funcionários

Ronaldo Pires definiu que o negociador do contrato, que trataria os interesses da Ronda, seria Carlos Medeiros Soares, gerente de contratos. Era um homem maduro com cinquenta e cinco anos de idade e com trinta anos em empresas de grande porte, no qual sua especialidade era negociação. Foi escolhido para conseguir com os menores custos possíveis, um contrato de um ano com dois funcionários do laboratório, para transferência dos conhecimentos destes para dentro do processo operacional.

Quanto aos funcionários a escolha recaiu sobre Fábio Assis Duarte e Alberto Boaventura. O acúmulo de conhecimento destes dois técnicos químicos que começaram na empresa desde o começo das operações da planta Butil, em outubro de 1985, fazia deles os últimos especialistas da área de controle laboratorial. Fábio de Assis Duarte era um técnico químico de rápido raciocínio e fácil percepção, muito comunicativo, mas era pouco estudioso e muito mulherengo, pois já fora casado três vezes e estava na eminência do quarto casamento. Alberto Boaventura já tinha outras características bem diferentes do seu colega, era casado há oito anos, sua mulher estava grávida de quatro meses, compenetrado na sua atividade, estudioso e procurava alternativas para aumentar a sua renda. Embora ganhasse aumentos por mérito nos últimos cinco anos seguidos, ele via que logo seria a sua vez de sair da empresa e não queria ser pego de surpresa, como todos os seus outros colegas foram. Isto estava na sua cabeça há muito tempo: “Como fazer, para aumentar a minha renda?”.

1.4 O Convite

Alberto Boaventura procurava uma alternativa de negócio há um bom tempo, pois percebia que a situação onde trabalhava estava delicada. A sua inquietude era constante, pois desenvolvia uma atividade paralela de vendas, que não crescia e pior, estava indo água a baixo. Mas a sua dedicação dentro da empresa Ronda, uma petroquímica de ponta de mercado, fez surgir à oportunidade que tanto esperava: virar empresário, terceirizando o setor de controle laboratorial, juntamente com o seu colega Fábio Assis Duarte. Mas como fazer isso? Como sentar numa mesa de negociação e conversar com diretores, num mesmo nível, sem ser enrolado.

A oportunidade surgiu quando ele estava em final de férias em casa, quase março de 1995, quando surge de repente Fábio, todo eufórico:

- Alberto, Alberto, precisamos conversar agora.

Alberto respondeu:

- Que coisa é essa, deve ser muito bom ou ruim, você esta todo agitado e diferente?

Assim os dois subiram para o apartamento do Alberto e no elevador Fábio estava rindo à-toa e nervoso. Alberto ficou prevendo uma bomba no emprego, pensou: “Acabou de explodir a empresa e eu não sei ou acertamos na loto, no nosso bolão semanal e vamos fugir”.

Quando entraram, Fábio logo falou:

- Cara estamos feitos!

Alberto retrucou:

- Acertamos na loto sozinho?

Respondeu Fábio:

- Não, melhor, eu e você fomos chamados para terceirizar o laboratório. Montar uma empresa e transferir o laboratório para dentro da operação.

Alberto ficou calmo e vendo que poderia ser a chance da sua vida. Já Fábio perguntou:

- Entendeu cara, tu está parado aí, não entendeu?

Respondeu Alberto:

- Entendi, mas estes caras estão loucos, fazer isso com o laboratório.

Pois nenhuma empresa em petroquímica no Brasil tinha feito isso antes. Na sua visão estava deixando de ser empregado e se tornando um futuro empresário. Isto lhe causou um impacto, mas percebeu que não se venderia por pouco. Já seu colega estava transtornado e meio louco, fora de si, alucinado com a oportunidade.

Alberto perguntou para Fábio:

- Como foi isso?

Fábio disse rapidamente:

- O Carlos me chamou na sala dele e conversamos por uns quinze minutos sobre o assunto. Como você esta de férias até hoje, falou que amanhã devemos nos reunir com ele, para fazer uma proposta, para acertarmos tudo, pois eles têm pressa.

Depois que o Fábio foi embora, Alberto comentou com a sua esposa, Cláudia Boaventura, a oportunidade que tanto queria tinha finalmente chegado. Mas ela estava sensível com a gravidez e demonstrou pouco caso sobre o ocorrido, dizendo sem muito estímulo:

- Que bom querido, é a sua chance.

1.5 A Preparação

A estratégia de Carlos era realizar uma negociação rápida, fazendo com que os dois não divagassem muito em valores. Assim estes não perceberiam quanto o contrato era importante. O ideal seria dobrar os seus salários, passar de R\$ 1.000,00 para R\$ 2.000,00 e mais cinco funcionários que a empresa teria, com um custo de R\$ 1.000,00 cada, tendo um contrato mensal próximo de R\$ 10.000,00, o que seria apropriado. Tudo estava sendo preparado com astúcia, pois Carlos não acreditava que ninguém poderia superá-lo em inteligência e estratégia numa rodada de negociação.

A primeira reunião fora marcada, para o outro dia após o primeiro contato com Fábio. Mas Alberto queria tempo para analisar a situação, procurar formas de pensar a situação e principalmente obter informações.

No outro dia, logo de manhã, as 8 hs ao chegar na empresa, Alberto chamou Fábio:

- Não vamos nessa reunião, estamos despreparados. Vamos enrolar e não apareceremos. É cedo demais para tratarmos de acertos e valores.

Fábio logo disse:

- Você esta louco, ele comentou hoje.

Alberto retrucou:

- Porque devemos nos submeter as suas necessidades. Nós é que devemos levar a proposta. Não temos nada calculado ou orçado, como vamos levar algum valor para mesa de negociação? Se formos assim para negociar, vamos levar um amasso, vai ser um ferraço. Nossa visão de negócio deve ser outra, não somos mais empregados. A partir de agora veja as coisas com outra postura: Negócios. Para de ser idiota meu caro.

Respondeu Fábio:

- É você tem razão, não posso mais pensar como empregado tenho que aprender.

Alberto lhe perguntou:

- E onde vamos aprender, com quem?

Fábio logo se lembrou e falou:

- Como não me lembrei antes do meu amigo Fabiano, da segurança industrial, que também passou pela negociação, ele pode nos dizer como foi na mesa de negociação com o Carlos.

Com essa idéia, eles começaram a buscar ajuda. O começo era com colegas, ex-funcionários da Ronda, que hoje eram microempresários, com serviços terceirizados dentro da empresa. Alberto viu outras possibilidades de ajuda:

- É mesmo e além deste, temos o Jorge da Comeu Tudo, terceirizada em alimentação e podemos buscar ajuda no sindicato dos petroquímicos. Falar com o Lemem teu ex-chefe. Vamos lá.

Com mais estas pessoas que Alberto se lembrou, este ficou eufórico, pois informação neste momento era tudo para eles.

Já era 8:30 hs e a reunião estava agendada para as 10 hs na sala do Carlos. Fábio ligou para Fabiano.

- E aí cara, como vão as coisas?

Respondeu Fabiano:

- Tudo bem e com você, soube que foste convidado para terceirizar o laboratório, que legal. Mas toma cuidado com o Carlos, ele é um avião para negociar e se vocês derem espaço ele vai atropelar.

Esta conversa se arrastou por algum tempo mais, mas logo depois se reuniram pessoalmente e Fabiano passou todas as dicas. Nesta conversa informal de ex-colegas da mesma empresa e agora terceirizada, tanto Fábio como Alberto perceberam que deveriam realmente saber mais sobre negociação, para não perderem dinheiro, que era o que estava em jogo neste momento. Fabiano comentou para eles orçarem tudo, calculadoras, micro, mesas, cadeiras, lápis, caneta, transporte, funcionários, carteiras assinadas, transporte para os funcionários e para eles mesmos. Em fim, tudo o que fosse possível e no final multiplicar por três. Pois na mesa de negociação o Carlos iria começar a tirar valores e mais valores, até sobrar nada. Assim você tem margem para negociar. Ele tinha sido ingênuo nisso e hoje estava com uma margem pequena de lucro, precisando diminuir o número de funcionários e ele mesmo tinha que trabalhar nos finais de semana. Fabiano comentou:

- E não se preocupem com o Carlos, ele não morde, parece um cachorro mesmo, mas é só.

Depois destes comentários todos, Fábio prometeu um churrasco para o Fabiano, ao final da assinatura do contrato. Ao saírem dali, já era 11 hs da manhã e nem tinham percebido o tempo passar. Fábio disse:

- Vou trabalhar até as 16 hs, que é meu horário, você retorna as 16 hs para me render o turno. Se vir o Carlos, comento que você só vem mais tarde e enrolo ele. Não vamos ter reunião hoje, nem pensar, depois do que o Fabiano falou.

Alberto falou rapidamente:

- Não te disse, devemos deixar de ser ingênuos, que é o que o Carlos quer, entende? Quanto mais tempo passar melhor para nós.

O próximo contato dos dois foi no sindicato, com o ex-chefe do Fábio, o Lemem, que tinha sido por cinco anos líder de grupo onde o Fábio trabalhou, depois disso entrou na chapa do sindicato e hoje era tesoureiro há três anos no sindicato dos petroquímicos. Lemem comentou:

- Tiraram a sorte grande, puxa vão virar empresários. Mas fiquem atentos, as negociações não vão ser moleza. A equipe de negociação da Ronda é fantástica. Todo ano é uma briga na mesa de negociação, na renovação do acordo da categoria. Quem é o negociador?

Alberto respondeu:

- Em princípio deve ser o Carlos.

Lemem lembrou:

- Com ele tudo deve ser tratado com clareza, números no papel e com assinatura, pois ele enrola e muda tudo, sempre para baixo dos valores estipulados. Usem a tática da enrolação com ele, atrasem reuniões, cheguem atrasados, ele fica furioso com isso e se perde na mesa de negociação. Os seus auxiliares sempre tem que interagir, se não nada acontece. É uma estratégia.

Alberto no mesmo dia quando chegou em casa, foi direto para o computador, colocou todas as informações que tinha obtido, desses dois papos informais com ex-colegas, tentando montar um quebra cabeça do caso e olhou para a estante, lá viu um livro chamado: “A arte de pensar grande”. Releu a metade daquele livro naquela noite, tendo a visão de que esta era a chance que esperava e que tinha que ser profissional nesta negociação.

Já tinham se passados três dias, desde o primeiro contato com Carlos. Não procuraram e nem ligaram para ele. Descobriram que este tinha viajado para São Paulo, para resolver outras questões na filial da empresa. Com isso ganhavam tempo e foram procurar o outro colega da alimentação, Jorge da Come Tudo. Este passou outras dicas:

- Eu e a Mariana, minha esposa, participamos juntos na mesa de negociação, mas ela nunca falava nada, ficava só observando tudo e tomando nota. É importante isso, para ver a reação do Carlos, e assim tudo é anotado. Se forem mais audaciosos levem gravador, mas ponha em cima da mesa, a questão é enfrentar a fera. Sabem que até hoje ele não perdeu nenhuma negociação. Assim ele se sente um eterno vencedor, incapaz de ser vencido.

Além disso, Jorge indicou uma empresa de contabilidade, para fazer a parte fiscal da empresa. Fábio comentou:

- Puxa não tinha pensado nisso, mais um furo no nosso orçamento se não tivéssemos falado contigo. Valeu Jorge, vamos passar agora mesmo na Contabilidade Amigão, que fica em Canoas, é nosso caminho mesmo para casa.

Saindo deste contato, passaram na empresa de contabilidade e ficaram assustados com todas as necessidades e custos do serviço de assessoria. Mas serviu de aviso e precaução, para o orçamento final a apresentar para o Carlos.

Depois destes conselhos e avisos, Alberto resolveu falar com alguém muito especial na sua vida, o seu pai, que morava em Bagé-RS, interior do estado, que sempre esteve ao seu lado em todos os momentos bons e ruins. Era realmente um grande amigo que ele tinha. Pegou seu carro e foi viajar no final de semana para Bagé, junto com sua esposa. Saindo da cidade onde morava, Porto Alegre, quase bateu o carro, tendo que desviar rapidamente de outro carro. Neste momento a Cláudia Boaventura, que estava grávida, se sentiu mal, tendo que ir para o Hospital Moinho dos Cataventos. Neste dia ela acabou perdendo o bebê, tendo um aborto no quarto mês. Isso deprimiu muito o casal, que há tanto tempo planejavam esta criança. Assim a viagem acabou se invertendo e os pais de Alberto é que acabaram vindo para Porto Alegre, pois ficaram transtornados com o ocorrido, pois seria o seu primeiro neto. Num papo com seu pai Alberto falou:

- Pai não sei o que houve, tudo estava indo tão bem na nossa vida e agora isso acontece.

O senhor Florêncio, pai do Alberto, comentou:

- Meu filho a vida é assim mesmo cheia de surpresas, vindas e idas, mas o importante é ter amor na vida, assim foi que te ensinei.

Logo após estas palavras o pai de Alberto chora.

Deste ocorrido, Alberto saiu mais certo que se algo desse errado na sua vida teria o apoio familiar, muito importante na formação da sua personalidade. Alberto ficou três dias sem sair de casa, somente pensando e estando ao lado da sua esposa. Neste tempo refletiu muito e leu quatro livros sobre negociação, sendo estes de análise de perfil humano, sobre o psicológico numa negociação e começou a montar uma estratégia na sua mente. Pensou ele:

“Tenho que saber o perfil psicológico do Carlos e enfrentá-lo. Fazer o oposto do que imagina. Assim quebro ele e mudo tudo na mesa de negociação”.

1.6 A Negociação

Na volta de Carlos para a Ronda, ele chamou os dois para conversar. Indo somente o Fábio, Alberto não foi, pois assim teriam mais um tempo. Carlos logo reclamou:

- Acho que vocês não querem negociar? O que esta havendo? Já faz duas semanas e nada.

Fábio combinou para a próxima segunda-feira, pois hoje era sexta-feira, 18 de março de 1995.

No final de semana, Alberto e Fábio se reuniram na casa do segundo, tomando muitas cervejas e comendo cucas. Alberto definiu que ele não conversaria nada com o Carlos, seria um observador e anotaria tudo na primeira reunião e que não levariam nenhum orçamento. Seria uma conversa informal e que só na segunda reunião levariam números e um gravador na mesa, para gerar polêmica e ver a reação do Carlos. Assim neste primeiro contato ele queria na realidade era avaliar o perfil do Carlos na mesa de negociação.

No dia 21 de março, segunda-feira, os dois estavam aflitos e aparentemente nervosos. Passaram todo dia imaginando a primeira rodada. Quando chegou o final do dia, na sala do Carlos, este os recebeu dizendo:

- Sejam bem vindos, como vão, sentem e me mostrem os valores.

Fábio olhou para o Alberto e respondeu meio que tremendo para o Carlos:

- É que não temos nada orçado, estamos definindo isso ainda.

Carlos logo explodiu:

- Como? Nada ainda? Acho que não vamos mesmo ter negociação. Quase três semanas, para isso. Vocês são uns moleques.

Com isso Alberto se levantou da cadeira e se retirou da sala, enfrentando aparentemente Carlos. Apenas disse para o Fábio:

- Venha logo, não se demore.

Após dois minutos, Fábio saiu da sala e falou para o Alberto:

- Tu ta louco cara? Sair da sala assim? Deixou-me com o pepino na mão.

Alberto falou em tom alto:

- Tudo isso é jogo Fábio, ele nos enfrentou para nos intimidar, para ficarmos com medo da superioridade dele. Não vou loterar esse tipo de atitude, mas também não vou discutir. Como te disse, vou só observar e atuar. Na próxima reunião ele vai vir calmo, quer ver?

No outro dia, Carlos ligou para o Fábio e agendou nova reunião para a outra segunda-feira. Assim teriam praticamente uma semana para terminar os seus levantamentos sobre a proposta.

Nesta semana o superintendente chamou Carlos, para uma reunião prévia, para ficar sabendo como estava indo a negociação, pois já tinha passado praticamente um mês. Carlos comentou:

- Ronaldo até agora eles não formalizaram nenhuma proposta, parece que nem estão aí para a negociação. Acho que é uma manobra que estão utilizando, para ganhar tempo e dar valor ao negócio.

Ronaldo comentou surpreso:

- Puxa vida Carlos, assim, assim não dá. No final do próximo mês tenho reunião com o conselho e este assunto deve estar definido. Tens um mês para acabar a negociação, se não vou interferir e resolver o caso.

Carlos cometeu um erro, deixou a porta do seu escritório aberta e toda essa conversa foi ouvida pela sua secretária, senhorita Monique, de 22 anos de idade, uma morena com 1,75

metros de altura, olhos verdes, uma linda mulher, que estava tendo um caso com Carlos há pouco tempo. Este envolvimento entre os dois, praticamente toda a empresa já estava sabendo, somente o Ronaldo e alguns que não.

O dia 29 de março amanheceu lindo, com sol forte e esta energia que Alberto buscava logo cedo, para enfrentar mais tarde na reunião com a Ronda. Logo após o almoço, por volta das 13 hs, ocorreu a segunda rodada. A proposta apresentada por Fábio e Alberto na mesa de negociação, onde estavam presentes Carlos e Monique, foi de R\$ 55.000,00 mensais e um contrato anual de R\$ 660.000,00 reais. Carlos quase teve um treco:

- Minha nossa, vocês querem ficar ricos. Vou analisar os números e amanhã nos encontramos.

A próxima reunião ocorreu em 2 de abril, após Carlos refazer vários cálculos absurdos, chegou a um valor de R\$ 37.000,00 mensais. Alberto tinha comentado para Fábio, que a meta era de R\$ 25.000,00 mensais e não deveriam trabalhar com número inferior a este. Isso daria um salário limpo para cada um de R\$ 5.000,00 mensais. Na reunião Carlos propõe R\$ 20.000,00 mensais, que não foi aceita pelos dois.

Neste intervalo de tempo, até a próxima reunião, Carlos e Monique brigam por motivos pessoais, sendo a funcionária demitida sem um motivo aparente.

Ronaldo fica sabendo do envolvimento dos dois, através de um diretor da empresa e fica furioso com a atitude de Carlos em demitir a funcionária, que ele mesmo tinha selecionado, com tantas qualidades pessoais e profissionais. Assim ela chama Carlos para uma conversa e lhe dá uma advertência por escrito.

Através dos boatos internos na empresa Ronda, Alberto e Fábio ficam surpresos com a notícia da demissão de Monique.

Devido a estes problemas e dificuldades, o próximo encontro ocorreu em 10 de abril, onde Carlos ofereceu R\$ 25.000,00 mensais. Alberto ficou de dar retorno logo. Mas deixam o tempo passar, pois percebem que este é seu aliado. Já tinham chegado na meta e agora procuravam avanços.

Alberto liga para Monique, pois mantinha um bom relacionamento com ela e marcou um encontro num restaurante, para jantar, pois percebeu que tinha algo no ar e queria verificar. Monique lhe diz:

- Que bom que você ligou Alberto, eu precisava desabafar com alguém e quero te dar uns bons conselhos.

Alberto logo pensou: "acertei na mosca".

Na noite no jantar, Monique confessa que o número que Carlos tinha chegado era de R\$ 37.000,00 e que ela tinha chegado a R\$ 43.000,00. Por este motivo eles tinham brigado e ela tinha sido demitida, devido a um erro de orçamento no projeto. Era a luz no fim do túnel que Alberto procurava, agora ele sabia como agir, tinha uma nova meta para procurar alcançar, os R\$ 37.000,00.

Saindo dali, Alberto foi direto para a casa do Fábio. Juntos chegaram a um valor para a próxima reunião: R\$ 40.000,00. Pois assim ele iria propor abaixar, talvez próximo dos R\$ 37.000,00 e eles aceitariam. Ficando com um salário líquido de R\$ 11.000,00 para cada um.

Carlos Medeiros Soares estava chegando em casa desanimado, depois de um dia cansativo de muita conversa e negociação, onde recebeu a proposta de R\$ 40.000,00 e não conseguiu atingir seus objetivos. Sua reputação estava em jogo, pensava ele: "Amanhã tenho que achar uma alternativa, como esta não pode ficar. Assim vou me ferrar. Como podem estar tão tranquilos."

Atormentado com as dificuldades na mesa de negociação, Carlos resolveu falar naquela mesma noite com Ronaldo Pires, superintendente da Ronda, por telefone:

- Oi Ronaldo, tudo bem, achei melhor te avisar que talvez tenhamos que rever os valores estimados para o contrato do laboratório.

Rebateu Ronaldo:

- O quê? Ainda esta nesse lero lero, você não resolveu isso ainda? Amanhã falo contigo.

E desligou o telefone. Carlos ficou mais preocupado e achou que fez uma grande besteira em ter ligado, àquelas horas, 21 hs, para a casa do superintendente. Pensou Carlos: “Cada vez me enrola mais, já estamos em 18 abril de 1995 e não fecho essa porcaria”.

No outro dia Ronaldo em reunião com Carlos, chega a uma conclusão, que ele iria participar da próxima reunião de negociação, pois faltava uma semana para a reunião com o conselho e queria fechar esse assunto. Ronaldo verificou os cálculos de Carlos, chegando a valores entre R\$ 35.000,00 e R\$ 40.000,00 para fechar o negócio, sendo que a proposta inicial seria de R\$ 30.000,00. Se estes valores não fossem aceitos, levaria para a reunião do conselho, o resultado que o viável seria contratar ex-funcionários. Mas essa idéia seria um retrocesso no seu ponto de vista, pois mostraria incapacidade de negociar, tanto da parte dele como a de Carlos.

Em 21 de abril, ocorre a reunião, entre os quatro, na sala do Ronaldo. Carlos leva o valor de R\$ 30.000,00. Alberto percebeu que a vinda do Ronaldo seria para encerrar o caso e responde:

- Por este valor não. Nosso valor final é R\$ 37.000,00.

Fábio ficou perplexo com a atitude do colega, pois até agora Alberto nunca tinha falado na mesa de negociação.

Ronaldo pensa: “este é o momento decisivo, aceito ou não”. Levanta e diz:

- Ok, proposta aceita, vamos logo fechar este negócio.

Ronaldo aperta a mão de Alberto e Fábio fechando as negociações. Carlos faz o mesmo, mas se sentindo derrotado, pois nunca imaginava que chegaria a estes valores.

1.7 Resultado

Em 30 de abril de 1995 Alberto e Fábio, são demitidos pela empresa Ronda. Recebem a indenização que tem direito e assinam o contrato de prestação de serviços nos laboratórios na Ronda, por um período de um ano, tendo a empresa o nome de SEQUAL, Serviços de Qualidade de Laboratório, com um valor de R\$ 37.000,00 mensais, valor total de R\$ 444.000,00 anual.

Alberto Boaventura assina o contrato, sentindo por dentro uma vibração louca de emoção, mas por fora sua expressão era de autocontrole, como se tudo estivesse ocorrendo normalmente. Sabia que a sua vida estava mudando e a chance que tanto esperava tinha chegado. Na sua mente veio a lembrança da Monique, que é uma outra estória para ser contada.

Depois de um ano de contrato o retorno financeiro para a Ronda foi de R\$ 500.000,00 com a inovação, devido às melhorias no processo industrial. Além do valor econômico o risco da perda do conhecimento não existia mais, pois todos os operadores estavam dominando o controle laboratorial nos seus processos produtivos.

Este modo de operação na empresa Ronda, com controle laboratorial no processo produtivo, logo veio a ser copiado pelas outras empresas do Pólo Petroquímico, servindo como projeto piloto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendendo a Aprender

Treinar pessoas é uma coisa. Ensinar toda uma organização a aprender é outra – é mais difícil, mais complexo e ultimamente sujeito a intensos debates sob diversos ângulos, incluindo a filosofia Nova Era, a qual é difícil de conectar concretamente ao mundo dos negócios. Os engodos e a ambigüidade não devem nos impedir de aceitar a importância de se criar uma organização que aprende. Este conceito não é um conceito vago. Uma organização que aprende se abre para a obtenção, o desenvolvimento e a distribuição de conhecimento rapidamente para que todos possam ter acesso a idéias, práticas e produtos melhores e mais atuais. Ela examina os seus próprios processos sistemáticos e freqüentemente para melhorá-los. A maneira como a 3M expandiu a utilização da microrreplicação (de padrões geométricos) para fins inimagináveis no começo, desde projetos até abrasivos e refletores, é um dos melhores exemplos de uma organização que aprende.

As burocracias, entre as clássicas corporações ocidentais, não são organizações de aprendizagem. Elas são resistentes à aprendizagem. Isolam-se do exterior, não aprendem com os seus erros e os seus funcionários não aprendem uns com os outros. Em vez de considerar o conhecimento como um ativo, cujo valor aumenta quando é compartilhado, elas o consideram uma arma que deve ser guardada em segredo, tanto dos que estão do lado de dentro quanto dos que estão do lado de fora.

Quando a enormidade do sucesso da indústria japonesa acordou o mundo ocidental duas décadas atrás, ficou claro que as organizações japonesas tinham aprendido como aprender bem e rapidamente. Elas tinham criado organizações de aprendizagem. Parte do motivo foi simplesmente uma boa organização. Os japoneses participaram assiduamente, anotando e fotografando durante as reuniões profissionais e técnicas. A Toyota contratou centenas de engenheiros para fazerem nada além de visitar as suas fábricas, captando boas idéias num lugar e levando-as para outro. Logo depois da segunda grande guerra, o Sindicato Japonês de Cientistas e Engenheiros (JUSE – Japanese Union of Scientists and Engineers) passou a servir como um fórum bem utilizado para treinamento e troca de idéias sobre melhoria de qualidade [1].

2.1.1 Conclusões do Caso

No caso ficou nítido que houve um descaso com o fato do conhecimento dos funcionários do laboratório. Devido às demissões no setor, por decisões necessárias naquele momento, não houve uma preocupação ou planejamento com a parte técnica do saber, difundindo este conhecimento para dentro da organização previamente. Sendo percebido e notado quando o quadro estava reduzido. Neste momento, ficou caracterizado que poucos tinham as informações técnicas em suas mãos, o que colocou valor na negociação para os funcionários.

O fato de Alberto e Fábio serem os últimos especialistas da área de controle laboratorial proporcionou com que ficassem com a “faca e o queijo na mão”, comprovando o que diz o texto acima. Pois no ocidente utilizamos o conhecimento como valor agregado pessoal e não para a organização.

2.2 Administração de Conflitos

Existem quatro modos distintos de administrar conflitos e negociações: acomodação, dominação, compromisso e solução integrativa de problemas.

O significado da acomodação pode ser o de um instrumento para manipular o conflito. Porém, quando os problemas simplesmente são encobertos, eles usualmente não se resolvem por si mesmos, na verdade, eles sempre se agravam quando não se toma nenhuma atitude. Segundo alguns pesquisadores, as organizações menos eficientes eram marcadas pela tendência de esconder o conflito.

Para evitar o problema emocional, muitas pessoas nas organizações encobrem problemas através de uma série de técnicas, tais como: diminuir a seriedade do problema, negar que existe qualquer problema ou tratá-lo apenas superficialmente, procurando manter uma aparência de sociabilidade. Uma maior sensibilidade para buscar a manutenção da harmonia no ambiente, através da acomodação, pode em muitos casos funcionar melhor do que partir para a realização do confronto de maneira irreversível.

Já a dominação pode ser considerada o exercício do poder levado ao extremo. Em algumas sociedades, a aceitação do poder é algo mais aberto, não existindo grandes restrições a que se utilize o mesmo de maneira muito intensa e, as vezes, até radical. Porém, em outras culturas, o poder levado ao extremo pode causar grandes insatisfações, atritos e restrições por parte dos oprimidos no processo.

Pode-se dizer que, se um defeito da acomodação é o fato de o problema ser ignorado, podendo piorar, um defeito da dominação é que a pessoa que é dominada pode não conseguir obter nada e ressentir-se. A resolução do conflito pode ter sido rápida, porém muito insatisfatória. Além disso, a derrota pode ser interpretada como uma humilhação e a futura cooperação entre as partes envolvidas podem ser ameaçadas.

O compromisso, por sua vez, significa que cada parte desista um pouco daquilo que procurava; assim, cada um cede um pouco a fim de resolver o conflito. O compromisso pode resultar em soluções que satisfaçam, pelo menos em parte, o interesse original por trás do conflito, de maneira que permita, ao menos, tratar de outros assuntos.

Autores contemporâneos não respeitam e nem aceitam o compromisso como técnica de resolução de negociação, por não satisfazer totalmente a ambas as partes envolvidas. Na verdade, o compromisso tende a não ser muito utilizado, pois falha ao servir apenas parcialmente a cada uma das partes.

Já a solução integrativa de problemas é mais favorável, pois oferece a esperança de satisfazer completamente a ambas as partes. O método integrativo de solução de conflitos, na verdade, tem suas origens nas idéias de Mary Follett, expressadas já na década de 20, e que tornou a solução integrativa como a preferida para solucionar situações de conflito.

Esse método não envolve barganha de posições, em que um cede para conseguir algo do outro, nem possui tentativa de imposição de algo de uma pessoa sobre a outra, nem comprometimentos indesejados, mas que não possam ser evitados. Em vez disso, a solução integrativa de problemas busca encontrar a solução que serve completamente aos interesses de cada uma das partes envolvidas [2].

2.2.1 Conclusões do Caso

No caso verificou-se que influências externas agiram sobre as negociações, como as relações entre o Ronaldo e Carlos, que ficaram perturbadas após a demissão da Monique. Neste caso o conflito foi administrado pela acomodação.

Durante a negociação Carlos tentou utilizar o método da dominação, pois a sua forma de agir era explosiva a cada objetivo não conseguido. Era uma negociação diferente, que nunca tinha realizado e houve por parte dele um menos prezo pela outra parte, que foi buscar recursos de informações em várias fontes diferentes.

Na última reunião os funcionários é que utilizaram o método da dominação, pois tinham informações preciosas, como os valores pré-estabelecidos para o negócio e buscaram o máximo de ganho na mesa de negociação.

Talvez se a técnica inicial de Carlos fosse o compromisso, desde o começo das negociações, teria um ganho com tempo e melhores resultados financeiros.

2.3 Liderar e Executar

Os líderes, em geral, ficam de cabelos em pé quando nós dizemos que eles próprios precisam gerenciar os três processos-chave. “Você está me dizendo que eu devo me preocupar com os mínimos detalhes sobre o que meu pessoal faz, e eu não me comporto dessa forma”, é uma resposta comum. Ou: “Não é meu estilo. Eu sou prático. Eu delego, eu dou autonomia aos meus funcionários para que ajam.”

Concordo totalmente que gerenciar detalhes é um grande erro. Diminui a autoconfiança das pessoas, tira sua iniciativa e sufoca a habilidade de pensar por si próprios.

Mas há uma enorme diferença entre ser líder de uma organização e controlar a organização. O líder que se gaba de seu estilo prático ou acredita na delegação não está tratando as questões do dia. Não está falando pessoalmente com as pessoas responsáveis por um mau desempenho ou buscando problemas para resolvê-los e depois tendo certeza de que foram resolvidos. Está controlando, e isso é apenas parte de seu trabalho.

Liderar para fazer as coisas acontecerem não é gerenciar detalhes ou ser “prático” ou tirar a iniciativa das pessoas. Pelo contrário, é envolver-se diretamente – fazendo as coisas que os líderes devem fazer em primeiro lugar. Os líderes que se superam em fazer acontecer mergulham no cerne da execução e até nos principais detalhes. Usam o seu conhecimento sobre o negócio para investigar e questionar. Eles revelam os pontos fracos a todos e unem seu pessoal para corrigi-lo.

Deve estar claro que a execução não é um programa que você transplanta para a organização. Um líder que diz “OK, agora vamos executar para mudar” está meramente lançando a moda do mês, que não vai durar muito tempo. Assim como o líder precisa estar totalmente envolvido na execução, todos os demais membros da organização devem entender e praticar a disciplina.

Uma forma de entender a execução é pensar nela como se fosse o processo Seis Sigma de melhoria contínua. As pessoas que adotam essa metodologia procuram desvios do que seria considerado tolerável. Quando elas os encontram, apressam-se a corrigir o problema. Elas usam o processo para elevar o nível constantemente, melhorando a qualidade e o rendimento. É uma busca incansável da realidade, juntamente com processos para melhoria contínua [3].

2.3.1 Conclusões do Caso

Neste caso concordo com a atuação do superintendente Ronaldo, que deu total liberdade para o negociador atuar. Quando foi preciso ele entrou na negociação e decidiu, pois a situação estava delicada e demorando.

Devido à própria indecisão e dificuldade do conselho, que deixou a decisão na mão de Ronaldo, ele procurou levar a decisão até o último momento. Isso demonstra que líderes acertam e erram. É normal, pois faz parte de quem tem poder de decisão.

Na minha opinião o ponto falho dele foi não ter feito uma reunião inicial com o negociador, estipulando valores e estratégias de negociação.

2.4 As Quatro Palavras do Gerente da Mudança

Existem quatro palavras que o gerente da mudança usa para preservar sua eficácia no mundo. Você as conhece muito bem. Essas palavras são: quietude, ressonância, mudança e calma.

O estilo do gerente da mudança é quieto, ressonante, mutável e calmo.

Se ele não é quieto, não pode organizar seus pensamentos. Somente através da quietude seus pensamentos podem viajar mais rápido que a luz. Os pensamentos são mais claros quando suas costas são mantidas eretas. Há aquela história do índio americano que ficou parado nos portões de sua reserva enquanto acontecia uma conferência especial entre os chefes das tribos vizinhas. Ele permaneceu perfeitamente quieto. Não falou. Não se moveu. Permaneceu daquele jeito por dois dias, até decidir algo que era impossível imaginar.

Se ele não é ressonante não pode se comunicar com ninguém. Toda comunicação é ressonante, ou seja, ela chega por meio de vibração. Quando duas vibrações são as mesmas, elas estabelecem comunicação. Não importa o quão afastadas duas ou mais pessoas possam ser; se suas vibrações são as mesmas, elas entram em comunicação imediata. Esta é uma lei da física que se aplica ao pensamento humano. É tão simples de aprender quando andar de bicicleta. É difícil no começo, mas depois que se aprende, nunca mais se esquece.

Se ele não mudar, fica estagnado. Nada na natureza é desse jeito. Tanto quanto permanece quieto, o gerente da mudança se move. Ele move seus pensamentos, seu corpo, seus sentimentos, seus olhos, braços, mãos, pés, pernas, pescoço, cabeça e costas.

Se ele não está calmo, não tem poder real [4].

2.4.1 Conclusões do Caso

Concordo com o texto acima, pois são características fundamentais para um líder. Estas estavam presentes com o Ronaldo e com o Alberto, que eram os gerentes da mudança no caso.

Alberto estava procurando algo, queria uma alternativa e achou, devido à persistência e a sua forma profissional de agir. Quando teve a oportunidade que tanto almejava, agiu de forma silenciosa na mesa de negociação, pois assim não estava entrando no campo de batalha e sim em análise constante.

Já Ronaldo com a sua atitude de realizar a negociação, teve muita sorte ou visão de futuro, pois mudou os processos internos não só na sua empresa, mas de todo o Pólo Petroquímico, ficando prestigiado com a audácia que teve. Isso comprova que nem sempre acertamos por linhas certas, às vezes não se sabe onde vai acabar, mas a intuição é que comanda a ação. Necessitando estar calmo e aceitar as mudanças para isso acontecer.

3 BIBLIOGRAFIA

- [1] - WIND, J. Y. **Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI**. Jeremy Main – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2002.
- [2] - MARTINELLI, D. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. Ana Paula de Almeida – São Paulo: Atlas, 1998.
- [3] - Bossidy, L. **Desafio: fazer acontecer**. Larry Bossidy & Ram Charan, Charles Burk – Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- [4] - Damian-Knight, G. **O gerente da mudança: O Tao do gerenciamento de pessoas e a filosofia da produtividade** – Rio de Janeiro: Nova Era, 2000.