

ASSERTIVIDADE E COOPERAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA AGÊNCIA DE PEQUENO PORTE

Flávia Galindo¹
Alex Pires de Oliveira²
Geanderson Lúcio de Souza Silva³
Rovigati Danilo Alyrio⁴

Resumo: Um indivíduo assertivo é capaz de dizer “sim” ou “não” quando necessário e não quando adequado, expressando aquilo que sente e considera apropriado naquele momento. O grau de assertividade de uma pessoa será determinado pelo equilíbrio obtido entre dois impulsores: interno (ação) e externo (comportamento). O atendimento ao cliente pressupõe a tomada de decisões que levem a resultados positivos para todos, e que deixe o cliente satisfeito. Na relação entre assertividade e cooperação surgem quatro estilos de comportamento. O artigo investiga como um grupo de profissionais de criação e jornalismo de uma agência de comunicação lida com a negociação de conflitos, uma constante em um setor que atua sempre sob a pressão do tempo, e que precisa gerar trabalhos criativos e de alta qualidade. O artigo conclui que o estilo “uso da força” pode ser empregado no atendimento ao cliente na busca do melhor resultado para que todas as partes sejam ouvidas, todas as possibilidades sejam respaldadas pelas devidas argumentações e a decisão final considere que os riscos sejam de conhecimento de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Assertividade; Conflito; Clientes

Abstract: An assertive person is able to say “yes” or “no” when it’s necessary and adjusted, expressing what it feels and what considers appropriate at that moment. The assertively level will be determined by the balance between two impellers: intern (action) and external (behavior). The customer service requires decision-making that take the positive results for all, and make the customer satisfied. In the relation between assertivity and cooperation, four styles of behaviors appear. This paper investigates how professionals from

¹ Mestranda em gestão e estratégia de negócios pela UFRURAL-RJ. flaviagalindo@uol.com.br

² Mestrando em gestão e estratégia de negócios pela UFRURAL-RJ. alex.oliveira@mpsa.com

³ Mestrando em gestão e estratégia de negócios pela UFRURAL-RJ. geanderson.silva@hotmail.com

⁴ Mestrando em gestão e estratégia de negócios pela UFRURAL-RJ. rovigati@uol.com.br

creative department and journalism department of a communication agency deal with conflicts negotiation, a constant in a sector that always acts under pressure of time and needs to generate creative work of high quality. The paper concludes that the “force use” style can be used in customer service in the search of the best result, so that all the parts could be heard, all the possibilities could be kept by the appropriate arguments and the final decision considers that the risks are known by everyone involved.

Keywords: Assertively; conflict; customers

1. INTRODUÇÃO

Muitos estudos de abordagem sócio cultural, afetiva e cognitiva sobre valores humanos e motivação social (SIEVERS, 1997; VROOM, 1997; LEONARDO, 2002; ROBBINS, 1999) discutem as categorias que sinalizam as diferentes modalidades de interdependência social, tais como cooperação (KREBS, 1996), competição e individualismo (EDWARDS, 1991; EISENBERG & MUSSEN, 1989), entre outros. Neste artigo busca-se apresentar teorias que possam justificar a variação dos relacionamentos entre as pessoas, entre elas a psicologia do desenvolvimento, que apresenta diferentes conceitos e explicações, já que considera a cooperação no mesmo grupo desde as ações ou comportamentos observáveis. Um indivíduo assertivo é capaz de dizer “sim” ou “não” quando necessário e adequado, expressando aquilo que sente e considera apropriado naquele momento. Contudo, o processo de socialização implica em abrir mão da individualidade e do egoísmo naturais e dizer sim para o outro pode significar dizer não para mim mesmo. Segundo ANDRADE ET AL (2007), o grau de assertividade de uma pessoa será determinado pelo equilíbrio que ela consegue obter entre dois impulsores: interno (ação) e externo (comportamento).

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa baseada nos quatro estilos de comportamento em relação ao conflito que surgem da relação entre assertividade e cooperação, segundo THOMAS (1996). A pesquisa foi aplicada aos funcionários de uma agência de comunicação, setor escolhido pelos pesquisadores por dois motivos: i) a empresa é prestadora de serviços e, portanto, está na esfera da intangibilidade do produto; ii) atua sob forte impacto da pressão do tempo. O estudo pretende compreender como os indivíduos que prestam serviço reagem quando precisam negociar e conciliar as necessidades individuais com as pressões de clientes internos e externos. Evidencia-se que o comportamento de um grupo composto de profissionais criativos por exigência profissional é fortemente impactado pelo setor no qual a empresa atua, influenciado por um ambiente altamente competitivo, onde as características pessoais são modificadas para resolverem os constantes conflitos com os clientes, sejam eles internos ou externos, através de atitudes de assertividade e cooperação.

2. GESTÃO DE CONFLITO

Cada ser é único, singular, com um passado de vida próprio. A vida em sociedade leva os indivíduos a conviverem mutuamente, compartilhando seu universo particular, onde diferenças e individualidades precisam ser compatibilizadas para o bem comum. Segundo MOSCOVICI (1975, p.87), com ou sem homogeneidade no grupo social, o fato é que as pessoas podem se colocar em situações antagônicas, campo fértil para o conflito. No mundo corporativo, 20% do tempo dos gestores de alto nível e médio nível é gasto na solução de conflitos, segundo pesquisa de BARON (1986, pág.374). Para BARNARD (1971), o papel dos gestores reside na conciliação dos indivíduos em rota de conflito, tomando decisões que visem o senso moral. NUGENT (2002) complementa que gerentes estão permanentemente sendo confrontados com conflitos e passam boa parte do tempo lidando com isso.

Para ROBBINS (2002, pág. 374), há três visões distintas de conflito – da Escola Tradicional, da Escola de Relações Humanas e da Escola de Abordagem Interacionista. Para CAVALCANTI (2006, pág. 20), a Escola Tradicional apresenta o conflito como algo “ruim, danoso e que deve ser evitado”, uma visão que prevaleceu durante as décadas de 1930 e 40. Para ROBBINS (2002), a Escola de Relações Humanas prevalece entre final da década de 40 e meados de 70, quando o conflito pode ser racionalizado e se transformar em algo positivo para o desempenho do grupo. A terceira escola se ancora na anterior e teoriza que não é relevante se o conflito é bom ou ruim, mas o que importa são as conseqüências decorrentes da natureza e forma de administração do conflito (BARON, 1996). Nesse sentido, a solução de conflitos por resultados pode ser feita: i) conflito construtivo: gera benefícios para indivíduos e grupos; ii) conflito destrutivo: que prejudica pessoas e organizações (FUSTIER, 1982).

NUGENT (2002, pág.142) sugere quatro questionamentos ao gerente para que ele evite uma intervenção equivocada no conflito em curso: i) a intervenção é necessária?; ii) De que forma devo intervir?; iii) sou a pessoa mais adequada para intervir?; iv) devo providenciar um mediador caso eu não deva interagir? De que forma? Independente da decisão, o gestor deverá agir com total isenção, sugerindo que não seja aliado de qualquer uma das partes (IBID, 2002).

3. O CONCEITO DE ASSERTIVIDADE

Assertividade é um conceito que está ligado ao comportamento organizacional na medida em que este integra o trabalho em equipe e o respeito à criação de idéias e evolução das mesmas. Quando uma pessoa expressa suas próprias opiniões e sentimentos de maneira direta, e em um tom moderado, olho no olho, por exemplo, a chamamos de assertiva (ALBERTI, 1978). LLOYD (1995) define o respeito a si e aos outros como conseqüência do uso da assertividade, e também,

da comunicação baseada na cooperação. Ele considera que o comportamento assertivo transmite uma impressão de auto-respeito e consideração pelos outros. Por ser ativo e franco, o assertivo oferece à outra parte a opção pela cooperação e com isso vence pela atenção, influencia e negociação. Sua maneira direta não oferece retaliações e estimula a comunicação. Para DEL PRETTE & DEL PRETTE (2003, pág. 131), “agir assertivamente significa, portanto, defender-se em situação de injustiça ou, no mínimo, buscar restabelecer uma norma que, quando rompida, causa algum tipo de prejuízo à pessoa ou a seu grupo.”

LLOYD (1995) conceitua assertividade como sendo uma filosofia e uma aproximação ganha-ganha. Para construir e manter a relação ganha-ganha, cada pessoa deve aceitar a responsabilidade pelos seus sentimentos, pensamentos e comportamentos. Você não pode ser responsável pelos sentimentos dos outros. Você é responsável pelo que você faz e fala, porque suas palavras e ações convidam os outros a sentirem certas emoções. Para O'BRIEN (1998), o termo assertivo designa alguém claro e conciso em suas funções e relações, evidenciando conscientemente o seu posicionamento. De maneira geral o comportamento assertivo transcende as regras de bem estar e convívio social, na prática, o comportamento assertivo pode ser considerado como a base para um sistema justo e que permite a evolução democrática de um grupo social seja ele qual for. Para LANGE (1976, p.7), “assertividade é a afirmação dos próprios direitos e expressão de pensamentos, sentimentos e crenças, de maneira direta, honesta e apropriada, de modo que não viole o direito de outras pessoas”.

A postura não assertiva pode ser considerada como passiva, ou seja, a crença na impossibilidade de alteração da própria situação, ou a crença de que ela é justa, isto afasta o indivíduo das tentativas de enfrentamento, sejam elas individuais ou coletivas. Segundo G. GABRIEL (1996) passividade é o ato de violar os próprios direitos ao não expressar honestamente sentimentos, pensamentos e convicções, dando como tal permissão aos outros para que também eles violem os nossos direitos. Em outras palavras, manter uma postura passiva é delegar a outrem decisões e opiniões que nos pertencem. Para DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2003, pág.131:

quando o sistema de crenças é desfavorável ao exercício da assertividade, é importante que o processo de intervenção sob um programa de Treinamento Assertivo se inicie com procedimentos para possibilitar uma melhor compreensão sobre a vida social, em particular sobre direitos e deveres aplicáveis ao relacionamento interpessoal.

Comportamentos assertivos contemplam a livre expressão dos sentimentos de maneira transparente por parte do interlocutor, que não invade o espaço alheio, ameaçando direito dos outros (JENTSCH & SMITH-JENTSCH, 2001). SMITH-JENTSCH, SALAS & BAKER (1996) entendem que os comportamentos assertivos relacionados à efetividade do trabalho em equipe abarcam a plena capacidade de evidenciar erros e/ou problemas, declarar soluções, e defender as próprias opiniões. E complementa que muitos dos comportamentos chamados de “assertivos” incluem formas de descrever, especificar, e corrigir o comportamento de outros

funcionários. As pesquisas sobre feedback mostram que o exercício de tal prática é essencial na manutenção de comportamentos desejados dentro da empresa (BROWN & SULZER-AZAROFF, 1994).

4. COOPERAÇÃO COMO FATOR RELEVANTE NA NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

A cooperação existe para atender objetivos individuais que estão alinhados a contextos grupais determinados (KREBS, 1996; LA FRENÌÈRE & MC DONALDS, 1996). A cooperação pode ser vista como um fenômeno relacional, trazendo maiores condições de adaptação ao ambiente, o que se traduz em resultados positivos do indivíduo no grupo.

A cooperação também pode ser compreendida como sendo uma obrigação bilateral, que socializa e traz consciência de unidade e operação do grupo. As situações cooperativas estão de acordo com os objetivos das interações nas diferentes dimensões. Em outras palavras, situações cooperativas tendem a promover interações cooperativas, mas não necessariamente, já que as pessoas podem interagir em desacordo com as regras do grupo se a motivação pessoal for dissonante. Esse mesmo estudo estabelece para a cooperação e para a competição de um grupo social o mesmo contexto, já que delimita diferentes situações de relacionamento entre pessoas, como a situação comum em ambientes organizacionais que prevê a cooperação entre pessoas de um mesmo grupo, que estejam competindo com outros grupos. Para a psicologia, estudar a motivação social é extremamente relevante já que se associa ao desenvolvimento da personalidade humana. BRANCO (2001, p.107) a define como “*um conjunto dinâmico e hierarquizado de crenças, valores, metas e objetivos associados a diferentes padrões de interação social relacionados à prática da cooperação, competição e individualismo em um contexto sócio-cultural determinado*”. Esta definição pretende considerar a complexidade e riqueza da subjetividade humana, evitando reduções, simplificações e dicotomias perigosas que contribuem somente para estabelecer credences.

Ao abordar a cooperação, é preciso contextualizar o mundo ocidental e o sistema capitalista, cujas mensagens são lidas como um reforço e convite ao individualismo. Segundo DUMONT (1985), o individualismo vem ganhando força ao longo da história, provocado pelo surgimento do Cristianismo e da Revolução Industrial no século XVIII. O modelo capitalista se fundamenta na competitividade e no controle de grupos que se articulam para pensarem, perceberem, sentirem em torno de interesses e objetivos comuns. JURBERG (2000) observou que os indivíduos no mundo corporativo podem ser levados a se relacionarem entre si de maneira pseudo-cooperativa, uma vez que os sentimentos de respeito mútuo entre as pessoas podem ser postos de lado para que os grupos sigam as formas corporativas de expressão. Nesse ambiente, é natural que o próprio bem estar seja mais importante do que o dos demais e da coletividade, o que não representa um aspecto negativo se o indivíduo conduzir essa característica como uma representação

de sua liberdade e originalidade. De acordo com PRIMO APUD WHITE, 2003, p.30, “o ego está casado com a criatividade; a ambição e a agressão estão associadas ao impulso para descobrir”.

Nem sempre pensar em si significa agir com egoísmo e de forma competitiva, e é esse olhar multifacetado que deve orientar a análise comportamental. A psicologia alerta, no entanto, que nem todas as características da personalidade humana são produto do meio, sendo construídas ou determinadas socialmente.

Existem autores como MCNAMEE E KENNETH (1999) que acreditam que o conflito é parte da vida em sociedade, já que ele pode ser fermentado mesmo naqueles grupos alinhados e com forte sentimento de pertencimento, pois mesmo estes não estão isentos de enfrentarem antagonismos e discordâncias. Primo cita KOLLOCK E SMITH (1996, p.110) em seu artigo lembrando que o limite entre o individual e o coletivo determina o problema da cooperação. A motivação que brota em cada um se fundamenta nos valores e crenças e alimenta padrões específicos de interação, entre eles a cooperação. Os estudos de AXELROD (1990) sobre cooperação buscaram investigar indivíduos que cooperam espontaneamente, sem a obrigatoriedade determinada pela hierarquia ou autoridade central. Foram explorados os casos onde a busca do resultado individual levou a uma situação plena para todos os envolvidos. A Teoria da Cooperação de Axelrod está baseada na investigação de indivíduos motivados por interesse próprio que cooperam sem a presença de uma autoridade central que os force a isto. Isto pode ser observado em situações em que a busca da otimização de seus interesses individuais levam ao melhor resultado para todas as partes. Para entender a dinâmica das várias situações específicas que apresentam tal propriedade, é necessária uma representação do que há de comum entre elas, evitando que a análise se perca em detalhes específicos.

A base da cooperação não é realmente a confiança, mas a durabilidade das relações. Quando as condições são propícias, os indivíduos podem vir a cooperar através de um aprendizado, via tentativa e erro, das possibilidades de recompensas mútuas; através da imitação de outros indivíduos bem sucedidos; ou mesmo via de um processo de seleção cego dos comportamentos mais viáveis. (AGOSTINHO APUD AXELROD, 1990, p.241)

Existem autores que preferem definir a complexidade dos grupos sociais em termos de consenso, ou seja, “um acordo alcançado por pessoas com opiniões essencialmente diferentes, um produto de negociações e compromissos difíceis, de muita disputa e contrariedade, e murros ocasionais” (PRIMO APUD BAUMAN, 2003, p.141).

KOLLOCK E SMITH (1996) observaram que o número de integrantes do grupo pode afetar o senso de cooperação. Em grupos grandes mediados pelo computador e que facilitem o anonimato, seus integrantes podem se sentir desmotivados para colaborar, se suas ações não forem percebidas. A construção do universo motivacional se dá através de dois pilares: os processos associados à cognição e linguagem e os aspectos associados ao afeto e emoções de cada um. Segundo BRANCO (2001), as pessoas definem suas prioridades, que se modificam na relação com o outro e com o contexto, motivados pelo cabedal amplo de valores e metas. Essas prioridades ora se apresentam de forma convergente com o grupo, ou divergente, podendo ou não permitir

a negociação. A negociação é essencial no conflito, uma vez que podem transformá-lo em padrões de interação convergente.

5. A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento ao cliente envolve todas as atividades da empresa e seus funcionários para satisfazê-los, significa mais do que atender as reclamações, implica sair em busca, de todo modo possível, para satisfazê-los e tomando decisões que os beneficiem. (GERSON, 1999). Para SANTIAGO (2006, p.16) “o atendimento ao cliente nada mais é do que a percepção, ou seja, a capacidade de relacionar produtos ou serviços com o consumidor usuário”. A qualidade no atendimento é a satisfação das exigências do cliente. Para GIL (1997) a qualidade do atendimento envolve a eficácia no atendimento e a satisfação de anseios e desejos do consumidor. Na visão de LOBOS (1995), cada atendimento desenvolvido é único: varia de pessoa para pessoa e de momento para momento, diante disso, o atendimento deve ser diferencial. Para o autor, as pessoas sentem necessidade de serem tratadas de forma única.

De acordo com MILET (1997, p.196-198) os clientes utilizam os seguintes critérios na avaliação de serviços:

- aspectos tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, durabilidade etc.;
- confiabilidade: capacidade de cumprir o prometido;
- presteza: vontade em ajudar o cliente e fornecer pronto serviço;
- competência: existência de perfis e conhecimentos necessários para executar o serviço;
- cortesia: respeito e cordialidade com o cliente;
- credibilidade: transmissão de honestidade e confiança para o cliente;
- segurança: eliminação de risco, perigo e ações duvidosas;
- acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas da empresa;
- comunicação: manter o cliente informado com uma linguagem clara e precisa;
- entendimento do cliente: conhecer as necessidades e problemas do cliente;
- preço: valor pago pelo serviço;

A excelência no atendimento é fundamental e um dos maiores diferenciais competitivos do mercado, constituindo-se no fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas. O que faz diferença no mercado de hoje é a competência profissional, a eficiência, o entusiasmo, a polidez, a rapidez e a simpatia de quem atende. As empresas, para buscarem a excelência, devem ter como meta a superação das expectativas dos clientes.

Segundo MOLLER (1992), cativar cada cliente e superar suas expectativas constituem uma estratégia de atendimento personalizado. O autor ressalta a importância de conhecer o seu

cliente, tornando-o como foco das estratégias da empresa, alcançando assim a excelência no atendimento. De acordo com GERSON (1999), a empresa, independente do porte, deve estabelecer um relacionamento com o cliente, o resultado desse relacionamento serão lealdade e fidelidade. A empresa deve estar envolvida em atividades e valores, para GERSON (1999) esses valores são: i) credibilidade; ii) conveniência; iii) facilidade; iv) excelência; v) antecipação. GERSON (1999) conclui que na economia atual, prover excelentes serviços aos clientes pode representar a diferença crítica ao sucesso da organização, uma vez que é preciso oferecer excelência aos clientes para mantê-los.

6. METODOLOGIA

O presente artigo se propôs a investigar uma população composta por 36 indivíduos, colaboradores que integram o quadro funcional de uma agência de comunicação no Rio de Janeiro. É uma agência líder de mercado no segmento de comunicação corporativa, com diversos prêmios nacionais e que possui um *portfolio* de trabalhos diversificado, fruto de contratos fechados com clientes multinacionais, transnacionais, empresas de grande, médio e pequeno porte. Como prestadora de serviços, a empresa se ancora em duas unidades de negócio distintas, e em 8 unidades funcionais. Segundo seus sócios diretores, atuar nesse segmento com qualidade é compreender o que o cliente precisa e deseja, operando com timing (rapidez), planejando ações e criação de peças de comunicação em prazos sempre exíguos.

Da população investigada, 21 funcionários responderam o questionário. Os respondentes têm idade média de 33 anos (de 22 a 56), e todos trabalham na atividade-fim da organização, que compreende as áreas de Criação de Arte, Redação, Núcleo Editorial, Atendimento, Tráfego, Revisão e Produção. Os demais funcionários de outras áreas, por não sofrerem a pressão imposta por clientes internos ou externos na natureza do trabalho, foram descartados da pesquisa. São funcionários ligados à área administrativa, financeira e contábil da organização, bem como os jornalistas, fotógrafos e profissionais de outros estados ou contratados para projetos pontuais.

Além da variável contínua idade, foram consideradas outras variáveis demonstradas no quadro 01.

Quadro 01 – Quadro de Variáveis e Frequência

Variável	Nível	Frequência	%
Sexo	Masculino	7	33,33%
	Feminino	14	66,67%
Cargo	Sócia - Criação	1	4,76%
	Arte-finalista	1	4,76%
	Estagiário	3	14,29%
	Editora Assistente	1	4,76%
	Revisora	1	4,76%
	Redatora	3	14,29%
	Produtor	1	4,76%
	Coordenador	1	4,76%
	Diretor de Arte	3	14,29%
	Atendimento	1	4,76%
	Web designer	1	4,76%
	Editora executiva	1	4,76%
	Repórter	2	9,52%
	Editora	1	4,76%

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma individual, através de questionários enviados por e-mail. Como as perguntas abordavam a situação de maior stress e conflito na organização, - a pressão do tempo -, todos receberam uma explicação sobre o motivo da pesquisa, pautada no interesse dos pesquisadores, garantindo a credibilidade das respostas através da garantia de sigilo dos dados. Como o envio e recebimento foram eletrônicos, não havia a necessidade de omitir a identificação dos respondentes e as respostas foram recebidas em um prazo de 5 dias úteis. Em termos estatísticos, a pesquisa apresenta algumas deficiências. A população de 35 pessoas apresenta limitações, mas essa era a proposta inicial: investigar um pequeno grupo (população), e não realizar um estudo por amostragem.

O instrumento utilizado para a avaliação foi extraído do livro “Princípios de Negociação – Ferramentas e Gestão”, de autoria de ANDRADE ET AL (2007), e tiveram como fonte “*diversos estudos e a experiência dos autores adquirida ao longo do tempo em suas vidas profissionais*”.

Tal instrumento é composto por 16 itens, divididos em quatro fatores, que se referem ao fator predominante que o grupo assume em um processo de negociação, e que determinam o grau de assertividade e colaboração, assim nomeados:

- Fator 1 - colaboração, com 4 itens;
- Fator 2 - compromisso, com 4 itens;
- Fator 3 - acomodação, com 4 itens;
- Fator 4 – uso da força, com 4 itens.

Como o presente estudo objetiva observar uma população específica, foi realizada uma avaliação semântica e de conteúdo cujo questionário foi avaliado por profissionais da área.

Como a amostra se mostrou pequena, não realizamos o cálculo de KMO e consideramos apenas a realidade semântica. Adotamos a análise das respostas pelo método qualitativo, onde atribuímos pontos para o somatório de cada grupo separadamente. Vale ressaltar que no SPSS, os índices de comunalidades foram bons, validando a fidedignidade do instrumento, conforme quadro 02 de communalities.

Quadro 02 - Communalities

Força2	1,000	,881
Força3	1,000	,922
Força4	1,000	,928
colabora3	1,000	,898
Colabora4	1,000	,855
Compromisso1	1,000	,825
Compromisso2	1,000	,588
Compromisso3	1,000	,810
Compromisso4	1,000	,820
Acomoda1	1,000	,745
Acomoda2	1,000	,832
Acomoda3	1,000	,828
Acomoda4	1,000	,843
Força1	1,000	,891

A pergunta formulada no formulário de pesquisa (quadro 03) solicitava que o profissional indicasse com um "x" a resposta correta, indicando uma frequência.

Quadro 03 – Formulário de pesquisa

Responda marcando um "x" no quadro abaixo à seguinte pergunta: quando você discorda de alguém que lhe pede para fazer uma tarefa em um tempo menor do que aquele que você realmente necessita, como você reage?					
Fator	No.	Item	Quase sempre	Às vezes	Raramente
Cola- bora- ção	1	Eu trabalho nossas diferenças, não desistindo, mas também não impondo meu ponto de vista	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	2	Eu discordo abertamente, em seguida, incentivo maior discussão sobre nossas diferenças	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	3	Eu procuro uma solução mutuamente satisfatória	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	4	Em vez de deixar a outra pessoa tomar uma decisão sem minha opinião, eu me faço ouvir e também ouço o outro	5 pontos	3 pontos	1 ponto
Com- promis- so	5	Eu concordo com um meio-termo em vez de procurar uma solução plenamente satisfatória	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	6	Eu admito estar meio errado em vez de trabalhar nossas diferenças	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	7	Eu sou famoso por concordar com a metade do que a outra pessoa diz	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	8	Eu espero expressar cerca da metade o que eu realmente quero dizer	5 pontos	3 pontos	1 ponto
Aco- mo- da- ção	9	Eu cedo inteiramente em vez de tentar mudar a opinião do outro	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	10	Eu deixo de lado qualquer aspecto controverso de uma questão	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	11	Eu concordo logo em vez de argumentar sobre o ponto	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	12	Eu cedo tão logo a outra parte comece a levar a questão para o lado emocional	5 pontos	3 pontos	1 ponto
uso da força	13	Eu procuro convencer a outra pessoa	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	14	Eu luto para sair vitorioso não importa em que	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	15	Eu nunca fujo de um bom argumento	5 pontos	3 pontos	1 ponto
	16	Eu prefiro vencer a acabar fazendo um acordo.	5 pontos	3 pontos	1 ponto

Fonte: ANDRADE ET AL

De acordo com o instrumento validado, o somatório de itens do questionário preenchido, corresponde a um perfil de negociador, apurado no quadro 04.

Quadro 04 – Resultados Apurados

		PONTUAÇÃO OBTIDA			
		Menor ou igual a 147 pontos	Entre 148 e 231 pontos	Entre 232 e 336 pontos	Maior ou igual a 337 pontos
Questões	Nível de...	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
1 a 4	Colaboração			298	
5 a 8	Compromisso		175		
9 a 12	Acomodação	142			
13 a 16	Uso da força			259	

Segundo ANDRADE ET AL (2007), esses níveis representam parte do comportamento de um negociador em relação ao conflito. Na relação entre assertividade e cooperação surgem quatro estilos de comportamento, descritos no referencial teórico:

- **Uso da força:** estilo que se utiliza da imposição quando está em um conflito, e tende a uma postura “eu ganho e você perde”. Em seu grau máximo, é uma postura extremamente assertiva, no entanto, com baixo grau de colaboração.
- **Colaboração:** é a postura ganha/ganha, que mais se aproxima dos conceitos que combinam assertividade e colaboração.
- **Acomodação:** Em seu extremo, é a postura mais próxima dos conceitos de colaboração, mas de baixa assertividade, e que pode levar a conduta “prefiro perder para você ganhar”.
- **Compromisso:** estilo voltado para a ação e para a solução rápida do conflito podendo assumir qualquer papel que se impõe no momento do conflito, combinando a intensidade necessária de assertividade e colaboração.

7. CONCLUSÃO

No segmento de prestação de serviços, ativos intangíveis, o conflito nas relações é uma constante, pois cada novo trabalho exige uma avaliação para negociação de custos e prazos de execução. A população pesquisada mostrou predominância na característica “colaboração” e, como característica secundária, mas também com grande intensidade, o “uso da força”. Na negociação de conflitos, comumente dizer “sim” para o outro pode dizer “não” para si mesmo. Em uma agência prestadora de serviços de médio porte, que tem como estrutura comercial o

atendimento a empresas de grande porte em um ambiente extremamente competitivo, uma postura colaborativa é a saída para conseguir melhores práticas. É a possibilidade de verter os conceitos que protegem a empresa, e ao mesmo tempo preservam a satisfação e a motivação de seus profissionais. Trabalhar com comunicação significa lançar um produto inovador a cada dia, sempre customizado, que tenha pertinência com a demanda inicial, que na maioria das vezes é desconhecida pelo próprio cliente, exigindo um grande número de reuniões de negociação e entendimento das demandas. Nesse ambiente, o conflito encontra solo fértil, pois as técnicas de criação e design que buscam a qualidade das campanhas de comunicação, nem sempre são compreendidas e aceitas no conteúdo e forma, e exigem que trabalhos sejam refeitos ou que sofram mudanças constantes durante o decorrer do projeto. Para os profissionais de criação e para a equipe de gestão destes trabalhos, exigem-se tanto conhecimento técnico quanto características pessoais capazes de adotar condutas pautadas pela seriedade de atender o contrato. Deles esperam-se humildade e boa auto-estima para aceitar a rejeição, paciência para lidar com a insegurança dos clientes e confiança para defender a qualidade dos projetos e preservar a integridade de quem está assinando os trabalhos realizados. A arte de negociar é imperativa no escopo de trabalho destes profissionais que precisam negociar com clientes externos e clientes internos ao trabalhar em equipe. Além disso, a estrutura da agência praticamente não conta com níveis hierárquicos, já que os trabalhos contam com decisões em redes e com forças-tarefas que substituem as decisões de cima para abaixo.

A análise empreende que a característica “uso da força” se mostrou alta, pois em projetos onde cada profissional desempenha um papel específico e que trabalha em rede a imposição é crucial, pois muitas vezes a técnica deve se impor às vontades dos contratantes. O uso da força, em projetos desenvolvidos por uma agência de comunicação, nem sempre traz uma discussão ideológica ou reativa, mas sim a busca do melhor resultado para que todas as partes sejam ouvidas, todas as possibilidades sejam respaldadas pelas devidas argumentações e a decisão final considere que os riscos sejam de conhecimento de todos os envolvidos. Grande parte dos projetos de criação da agência se destina a produção de peças em grandes quantidades de alto custo, como revistas ou brindes especiais, e um simples erro de revisão pode resultar em prejuízos financeiros de grande soma. Não é a toa que a característica menos pontuada no perfil da população seja justamente a “acomodação”, que é o oposto do que a agência e empresas que vivem em ambiente de competitividade precisam.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M.E. “**Trabalho em Equipe e a Evolução da Cooperação**” Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE - Programa de Engenharia de Produção, 1990

ALBERTI, R. E. “**Comportamento Assertivo: Um guia de auto-expressão**”. Belo Horizonte, MG: Interlivros, 1978

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de. “**Princípios de negociação: ferramentas e gestão**” / Rui Otávio Bernardes de Andrade, Rovigati Danilo Alyrio, Marcelo Álvaro da Silva Macedo, - 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

AXELROD, Robert. “**The Evolution of Co-operation**”, Penguin Books: London, 1984. 241 p., 1990

BARON, Robert A. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of interpreses**. Boston. MA, 1986.

BARNARD, Chester. **As funções dos executivos**, São Paulo, Ed. Atlas, 1971

BAUMAN, Zygmunt. “**Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**”. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 141 p.

BRANCO, A. U. “**Contextual, interactional and subjective dimensions of cooperation and competition: A co-constructivist analysis**”. Em S. Chaiklin (Org.), *The theory and practice of cultural-historical psychology* (pp. 107-123). Denmark: Aarhus University Press, 2001

BROWN, C.S. & SULZER-AZAROFF, B. “**An Assessment of the relationship between customer satisfaction and service friendliness.**” *Journal of Organizational Behavior Management*, 14, 55-75.

CAVALCANTI, Antonio C.R. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2006

DUMONT, L. “**O individualismo: Uma perspectiva antropológica da ideologia moderna**”. Rio de Janeiro: Rocco, 1985

EDWARDS, J. (1991). **Cooperation and competition: Two sides of the same coin?** *The Irish Journal of Psychology*, 12, 76-82.

FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

EISENBERG, N. & MUSSEN, P. H. (1989). **The roots of prosocial behavior in children**. New York, NY: Cambridge University Press.

GERSON, Richard. “**A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL, A. L. “**Gestão da Qualidade Empresarial**”. São Paulo: Atlas, 1997.

GUIOMAR GABRIEL. “**Comunicação pela Assertividade**” Outubro/Dezembro de 1996 GUIOMAR GABRIEL -SERVIÇO DE APOIO PSICOLÓGICO INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO)

Jentsch, F., & Smith-Jentsch, K. A. (2001). “**Assertiveness and team**

performance: More than “just say no””. Em: E. Salas, C.A. Bowers, & E. Edens (Orgs.). *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training* (pp.73-94). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

JURBERG, M. B. **“Individualismo e coletivismo na psicologia social: Uma questão paradigmática”**. Em R. H. F. Campos & P. A., 2000.

KOLLOCK, Peter; SMITH, Marc. **“Managing the Virtual Commons: Cooperation and Conflict in Computer Communities”**. In: HERRING, S. (Ed.). *Computer-Mediated Communication: Social and Cross-Cultural Perspectives*. Amsterdam: John Benjamins, 1996. p. 109-128.

KREBS, D. L. **“The value of evolutionary perspectives on social relations among children: A commentary”**. *International Journal of Behavioral Development*, 19, 75-80, 1996

LA FRENIERE, P. J. & MAC DONALD, K. B. (1996). **«Evolutionary perspectives on children's resource. directed behaviour in peer relationships: An introduction”**. *International Journal of Behavioral Development*, 19, 1-5.

LANGE, J. L.; JAKUBOWSKI, P. **“Responsible assertive behavior”**. Illinois: Research Press, 1976.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. **A Guerra do sucesso pelos talentos humanos**. *Revista Produção* v. 12 n. 2 2002 pág 42 a 53

LLOYD, Sam R. **“Developing Positive Assertiveness”** — Crisp Publications, Inc. Califórnia, 1995.

LOBOS, Júlio. **“O cliente encantado”**. São Paulo: J. LOBOS, 1995.

MCNAMEE, Sheila; KENNETH, J. Gergen. **“An Invitation to Relational Responsibility”**. In: MCNAMEE, S. et al. (Eds.). *Relational responsibility: resources for sustainable dialogue*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

MILET, Evandro Barreira. **“Qualidade em serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações”**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MOLLER, Claus. **“O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas”**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MOSCOVICI, Felá. **Energia no grupo: tensão e conflito interpessoal**. In: *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

NUGENT, Patrick. **Managing conflict: third party intervention for managers**. *Academy of management Executive*, 2002, Vol.16 n.1

O'BRIEN, Paddy. **“Como ser Assertivo como Gerente – Técnicas de gerencia positiva”**. Rio de Janeiro: Editora IBPI Press, Infobook, 1998.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.A. **Assertividade, sistema de crenças e identidade social**. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 125-136, jun. 2003

PRIMO, Alex Fernando Teixeira. **“Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador”**. V.1, n.45, jan.2005. Disponível em: http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/404nOfGOund/404_45.htm

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro – LTC – 1999

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

SANTIAGO, Maria Ritta Freitas Valente. **“Atendimento ao Cliente: o caso da Empresa Losango promoções de Vendas”**. Manaus: Instituto de Ensino Superior FUCAPI, 2006, p.16.

SIEVERS, B. **Além do sucedâneo da motivação**. In: Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Atlas, 1997

SMITH-JENTSCH, K. A., Salas, E., & Baker, D. P. (1996). **“Training team performance-related assertiveness”**. Personnel Psychology, 49, 909-936.

THOMAS, K.W. **Conflict and Negotiation Process in Organizations**, In DUNNETTE, M.D. & HOUGH, L.M (eds.) Handbook of Industrial & Organizational Psychology, 2 ed. Vol. 3 Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 651-717

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WHITE, Michael. **“Rivalidades produtivas: disputas e brigas que impulsionaram a ciência e a tecnologia”**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 543 p.