

## **ATIVIDADE 2**

A proposta para esta atividade é exercitarmos os conceitos que estamos estudando relativos à metodologia de negociação empresarial. Agora que já conhecemos as etapas e as técnicas do processo de negociação, vamos aplicá-las à resolução de uma situação de conflitos de interesses. A situação que tomamos por base para desenvolvermos esta atividade foi apresentada por Martinelli e Almeida (1997), como uma constatação do que vem acontecendo no mercado europeu de consultoria empresarial.

### **1- DIRETRIZES**

A partir do caso descrito na seção seguinte, que se refere a um impasse entre os limites da atuação de consultores profissionais e professores universitários no mercado de consultoria empresarial, o objetivo desta atividade é a apresentação do que poderia ser considerada a melhor opção de acordo para a situação. Ou seja, considerando que os interesses das duas partes são legítimos, a solução para este impasse deve contemplar o atendimento das demandas das partes envolvidas, sem o prejuízo de uma em relação à outra. Mas quais são essas demandas? Afinal, o que está em negociação? Há possibilidade efetiva de acordo? Estude atentamente o caso e siga as instruções para o desenvolvimento da atividade.

### **2 - O CASO: consultores profissionais e professores universitários no mercado de consultoria empresarial**

O mercado de consultoria empresarial tem se mostrado muito dinâmico e promissor nos últimos anos. A competitividade cada vez mais acirrada coloca em evidência a necessidade das empresas contarem com modelos de gestão cada vez mais eficazes, que contribuam para a redução de custos, o aumento da eficiência operacional, a ampliação da parcela de mercado, o crescimento da rentabilidade patrimonial, enfim para a consolidação do negócio num cenário de cada vez maior turbulência. Para isto varias são as linhas de ação: reestruturação organizacional, melhoria de processos de trabalho, fidelização de clientes, implantação de sistemas de gestão do conhecimento, investimento em inovação tecnológica, entre outras tantas.

Face a esta demanda, as atividades de consultoria empresarial têm se destacado como um meio para viabilizar soluções técnicas para atendimento destas demandas organizacionais. Neste cenário, várias têm sido as tecnologias gerenciais disponibilizadas às empresas por meio dos trabalhos das consultorias, das quais podemos citar: gestão pela qualidade total, reengenharia de processos, *downsizing*, gestão de competências, *empowerment*, gestão por projetos, *Balanced Score Card*, aprendizagem organizacional, etc.

No entanto, principalmente no mercado europeu, têm se verificado uma disputa cada vez maior entre consultores profissionais e professores universitários que, além do ensino e pesquisa, também se dedicam a atividades de consultoria.

A questão que acirra o conflito é a possibilidade de concorrência de uma parte em relação à outra num mesmo mercado. Por um lado, os consultores profissionais dedicam-se exclusivamente à prática da consultoria, sendo esta a sua forma de renda. Não investem em pesquisa científica para geração de novos conhecimentos, antes, porém fazem uso deste conhecimento para modelagem de sistemas, técnicas e ferramentas gerenciais que proporcionem resultados tangíveis a empresários e executivos do mundo das empresas. Por outro lado, os professores universitários têm como foco principal as atividades acadêmicas, voltadas para a geração e disseminação do conhecimento científico. Para tanto são três os pilares de suas atividades: ensino, pesquisa e extensão. O rigor metodológico de suas pesquisas bem como o debate contínuo junto à comunidade científica por meio da participação em congressos e divulgação de artigos técnicos caracteriza seu ambiente de atuação.

O questionamento parte dos consultores profissionais está centrado no fato de que o desempenho pelos professores de atividades de consultoria contribui para saturar um mercado já bastante competitivo, reduzindo-lhes as oportunidades de trabalho. Eles alegam que os professores levam uma certa vantagem competitiva por estarem em permanente contato com as inovações que a pesquisa de ponta proporciona, além do fato de contarem com o efeito de *marketing* proporcionado pelo nome da universidade a qual estão vinculados.

Entretanto, para os professores universitários o contato com a realidade concreta e objetiva do mundo empresarial contribui para que verifiquem na prática a aplicabilidade de conceitos e modelos teóricos desenvolvidos em função da pesquisa científica. Além disso, esta atuação prática contribui para o enriquecimento das agendas de pesquisa: novos temas de investigação científica estão emergindo permanentemente como resultado dos dilemas enfrentados pelos gestores em sua atuação e os professores universitários não podem estar alheios a esta realidade.

No entanto, estamos diante de uma questão que envolve muitas dimensões. É preciso considerar que sem a pesquisa científica o desenvolvimento de tecnologias gerenciais fica extremamente prejudicado. O conhecimento gerado pela atuação dos consultores empresariais é de natureza prática e está longe de ter o rigor metodológico, a capacidade de generalização e o poder explicativo do conhecimento científico. Por outro lado, para o mundo das empresas, conhecimento científico puro desvinculado de um valor instrumental que contribua para a solução das grandes dificuldades relacionadas à gestão também tem o seu valor passível de questionamento. Afinal, se o conhecimento científico não proporcionar uma solução para os

dilemas organizacionais que o poderá proporcionar de uma maneira confiável e ao mesmo tempo generalizável? O que podemos concluir deste quadro é que os trabalhos desenvolvidos pelos consultores profissionais e pelos professores universitários estão intimamente vinculados um ao outro, numa relação de complementariedade. O mais importante aqui é haver uma negociação que possibilite espaço de trabalho para todos estes profissionais.

### **3 - INSTRUÇÕES**

1. Cada grupo deverá ser dividido em três partes: uma dupla representará os consultores profissionais, outra dupla representará os professores universitários e um membro do grupo fará o papel da Associação Brasileira de Consultoria em Gestão (ABCG), órgão fictício que estamos propondo como agente auto-regulamentador desta atividade profissional. Neste nosso estudo de caso, as resoluções da ABCG têm efeito normativo para o exercício da atividade de consultoria em todo o país.
2. Ao representante da ABCG caberá analisar as propostas formuladas pelas partes, considerando a diretriz do atendimento às demandas de ambas as partes. Afinal, estamos propondo uma negociação do tipo "ganha-ganha".
3. Os representantes de consultores e professores deverão elaborar separadamente sua proposta e apresentá-la à outra parte. A partir daí deverá ocorrer a negociação entre ambas, até a obtenção ou não de um acordo. O ideal é que a negociação seja feita presencialmente, mas, se não for possível, ela pode ser realizada por meio de um *chat*. Os participantes podem acordar o prazo para a realização de cada rodada de negociação, mas recomenda-se que esse prazo não ultrapasse a uma hora.
4. A título de sugestão, abaixo é apresentada uma lista com sete perguntas-chave, propostas por Bazerman e Neale (1998), que poderão ajudá-los como um guia para que sejam evitados erros comuns em negociação.
  - a) Você está em busca de um curso de ação negociado, ou está simplesmente tentando justificar decisões anteriores?
  - b) Você está pressupondo que o que é bom para você é necessariamente ruim para seu oponente, e vice-versa?
  - c) Você está sendo irracionalmente afetado por uma posição-âncora inicialmente adotada?
  - d) Há alguma outra estrutura com potencial de dar uma perspectiva diferente à negociação?
  - e) Você está sendo afetado por informações prontamente disponíveis e está ignorando outros dados válidos mas de difícil acesso?
  - f) Você já pensou exaustivamente sobre as decisões de seu da outra parte?
  - g) Você está com excesso de confiança em seu julgamento potencialmente falível?

5. Este acordo deverá ser submetido ao representante da ABCG, que deverá analisar as propostas, julga-las e emitir seu parecer quanto ao mérito da questão. Ele poderá:
  - a) Decidir aceitar a proposta apresentada por ambas as partes (no caso de ter sido obtido o acordo);
  - b) Decidir pela proposta de uma das partes (no caso de não ter sido obtido o acordo);
  - c) Decidir não aceitar nenhuma das possíveis propostas apresentadas e regulamentar a questão de acordo com o seu entendimento.

Em qualquer dos casos, a decisão do representante da ABCG deverá ser justificada.

6. Como resultado desse trabalho, o líder deve postar no Fórum da disciplina: as proposições das partes (seja a proposta única, resultado de acordo, ou as propostas separadas de consultores e professores), a decisão tomada pelo representante da ABCG com a respectiva justificativa e a avaliação de cada uma das duplas de representantes dos consultores profissionais e dos professores universitários, as quais devem apontar três pontos fortes e três pontos fracos das mesmas durante o processo de negociação.
7. Em relação a esta avaliação do processo de negociação, os alunos deverão considerar as seguintes questões-chave:
  - a) Ficou claro qual era o objeto em negociação?
  - b) Houve uma preocupação em preparar a negociação, principalmente quanto ao levantamento de informações quanto ao conteúdo a ser negociado?
  - c) As partes envolvidas tiveram clareza quantos aos interesses que fundamentaram seus posicionamentos?
  - d) Estavam claros quais eram os interesses da outra parte?
  - e) A negociação centrou mais em interesses ou em posições ("barganha posicional")?
8. Lembramos que não haverá pontuação maior ou menor para as duplas e nem para o representante da ABCG, pois o foco não está na disputa entre posições conflitantes, mas sim no processo de aprendizagem.

Senhoras e senhores negociadores, mãos à obra e bom trabalho!