

UMA AVALIAÇÃO DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO DE EQUIPES QUE ATUAM NO GERENCIAMENTO SISTEMA EDUCACIONAL PÚBLICO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

VALUATION OF THE NEGOTIATION TEAM STYLES OPERATING IN THE PUBLIC EDUCATION SYSTEM AT RIO DE JANEIRO CITY

JAIRO CAMPOS DOS SANTOS

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios - UFRRJ

Professor - UniMSB

jairo06@uol.com.br

LUIZA ALVES RIBEIRO

Doutoranda em Educação/Mestre em Linguística – UFRJ

Professora - UniMSB

Secretaria Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro

luizarib@ig.com.br

Recebido em: 19/12/2008

Aprovado em: 19/02/2009

ISSN 2175-5787

Resumo

O estudo focalizou os estilos de negociação implementados em dois órgãos da estrutura da Secretaria Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro, durante o ano de 2008, com o propósito de verificar se há um estilo típico nas equipes que desenvolvem a gestão educacional frente os desafios existentes. A tendência comportamental em uma negociação foi analisada com base nos Princípios Universais de Negociação, definidos por Roger Fisher (1979) e as influências destes sobre os Estilos de Negociação, propostos por Andrade e colaboradores (2004). Por meio da análise dos dados da pesquisa, com a comparação entre as médias dos grupos e uma visão gráfica (Boxplot), observou-se a presença de dois estilos predominantes em ambas as equipes, ou seja, aqueles que priorizam o compromisso e a cooperação, quando existem conflitos, evidenciando, dessa forma, um padrão no mecanismo de negociação, em nível gerencial, na região pesquisada.

Palavras-Chaves: Negociação; Comportamento Gerencial; Desempenho de Equipe; Educação.

Abstract

The study is focused on the negotiation styles implemented in two agencies of the Secretaria Municipal de Educação in Rio de Janeiro city, during 2008. It was intended to discover if there is a typical style in the teams developing the educational management in front of the existing challenges. The behavioral trend in a negotiation was analyzed through the Universal Principles of Negotiation, defined by Roger Fisher (1979), and their influences on the Negotiation Styles proposed by Andrade and collaborators (2004). Through the analysis of the research data, with comparison among the averages of the groups and a graphical vision (Boxplot), the presence of two predominant styles were observed in both teams, that is, those prioritizing both commitment and cooperation when there are conflicts, therefore evidencing a standard in the negotiation mechanism at management level, in the region under research.

Key-Words: Negotiation; Managerial Behavior; Team Performance; Education.

1. INTRODUÇÃO

As relações negociais, dentro do serviço público, apresentam-se de forma diferente em comparação com o sistema privado. Entretanto, as metas e objetivos são tão ou mais comprometedores quanto aqueles desejados pelas empresas, invariavelmente alicerçadas pelas políticas do capital. Igualmente, os indivíduos responsáveis pelas atividades que envolvem negociações necessitam de aprimoramento, reflexão, consciência e atitudes adequadas ao exercício de suas atividades, ou seja, todos estes aspectos ainda devem ser agregados àqueles que exercem funções consideradas estratégicas e que possuem missões específicas como é o caso deste estudo. Dessa forma, os gerentes ligados à gestão educacional precisam ser extremamente dinâmicos, inovadores, atualizados e, conforme Capelle *et al* (2004, p. 3):

Os estudos acerca do poder, suas relações e efeitos no âmbito das organizações e, mais especificamente, relativos ao comportamento organizacional, abrangem temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação e adesões e resistências no processo de gestão de pessoas.

O sistema educacional na cidade do Rio de Janeiro possui um modelo descentralizado de gestão. Uma discussão sobre como as equipes gestoras desse sistema se comportam, dentro de situações negociais típicas, é um ponto crucial, tendo em vista a função estratégica que a educação representa para o desenvolvimento de uma cidade.

Segundo Hansen e Da Silva (2006, p. 3):

Uma organização pública não difere muito de uma empresa em termos de responsabilidade social, em relação aos desafios que enfrenta, na complexidade da organização do trabalho, estrutura organizacional e função do administrador. No entanto, é um negócio fundamentalmente diferente em sua finalidade, valores, objetivos e na prestação de contribuição a sociedade. Independentemente das diferenças de objetivos existentes entre empresas públicas e privadas, o fato é que as organizações públicas têm sido cobradas a prestar serviços com maior efetividade, o que tem fomentado discussões importantes sobre a qualidade dos serviços prestados por esse tipo específico de organização.

Portanto, este trabalho está pautado em um estudo exploratório das relações de negociação segundo os princípios universais definidos por Roger Fisher (1979) e os estilos propostos por Andrade *et al* (2004), no que concerne às relações dos gerentes de duas Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), suas ações em questões negociais e os resultados esperados pelo sistema educacional adotado pela cidade do Rio de Janeiro.

Conforme Tamashiro (2004), para alcançar o objetivo desejado, no entanto, o negociador deve agir de forma diferente em casos diferentes, utilizando as estratégias mais adequadas, escolhidas a partir dos próprios objetivos. Assim, uma análise feita através dos princípios de negociação, propostos por Roger Fisher, permite englobar aspectos que geram um diagnóstico ou, até mesmo, um estilo de ação daqueles que traçam políticas públicas para o setor educacional na cidade do Rio de Janeiro, sempre buscando o cumprimento das metas preestabelecidas.

Através de uma hipótese que supõe a existência de um padrão básico de ação pública, utilizado por equipes gestoras nos processos e mecanismos educacionais empreendidos pela Secretaria Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro (SME), o presente estudo pretende identificar o estilo básico de condutas em negociação, empreendido em uma determinada região da cidade, ou seja, em situações de conflito ou necessidade de atuação direta do poder público em assuntos educacionais, dentre aqueles elencados nesta pesquisa.

Segundo Sobral (2005), a negociação é uma das práticas empresariais mais interessantes para se estudar a honestidade e a ética na tomada de decisões. Assim, em consonância, o presente artigo se justifica pela necessidade de observar o movimento gerencial de equipes, que buscam o cumprimento de metas traçadas dentro das políticas públicas ligadas à educação, através do comportamento em momentos de negociação.

Os limites deste trabalho são de cunho regional, temporal e operacional. Regional, pois, as duas CREs utilizadas para a pesquisa estão situadas na Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro. Estas compreendem a 8ª CRE, cuja abrangência incorpora um número de 146 unidades escolares e 21 creches; e a 10ª CRE, que integra 108 unidades escolares e 36 creches, cerca de 23,86% da rede pública de ensino da cidade, segundo as informações do Portal da SME (www.rio.rj.gov.br/sme). Temporalmente, a pesquisa foi desenvolvida durante o ano de 2008. Todavia, em 2009, com o ingresso de uma nova equipe gestora na Prefeitura da Cidade, pequenas alterações de nomenclatura e estrutura foram implementadas, o que não interfere na validade dos estudos realizados à época.

A 8ª CRE atende aos bairros da Área de Planejamento Urbano AP 5.1, que é composta pelos bairros de Bangu, Campo dos Afonsos, Deodoro, Gericinó, Jardim Sulacap, Magalhães Bastos, Padre Miguel, Realengo, Senador Camará, Vila Militar, enquanto a 10ª CRE atende às AP 5.3 e 5.4, compostas pelos bairros Paciência, Santa Cruz, Sepetiba e Guaratiba, Barra de Guaratiba, Pedra de Guaratiba, respectivamente (Figura 1).

As limitações de caráter operacional estão ligadas ao público-alvo de estudo, pois a pesquisa limitou-se ao grupo gerencial das CREs, tendo em vista o caráter da competência para negociar, que está sendo avaliado.

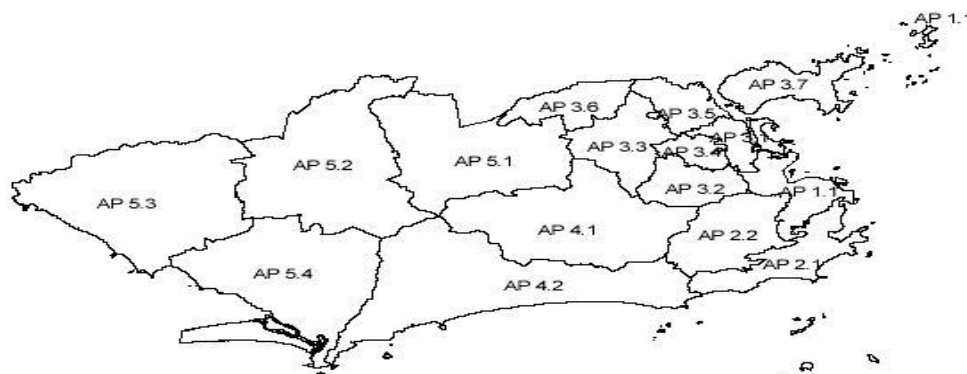


Figura 1 – Mapa das Áreas de Planejamento da cidade do Rio de Janeiro
Fonte: www.rio.rj.gor.br/smu.

2. COMPREENDENDO A ESTRUTURA DA GESTÃO DO ENSINO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

2.1. A Secretaria Municipal de Educação (SME)

A gestão educacional pública da cidade do Rio de Janeiro possui em sua estrutura órgãos e departamentos, que produzem um gerenciamento central de ações, bem como as Coordenadorias Regionais de Educação, em número de dez, que agem de forma descentralizada, principalmente, focando elementos distintos de cada Área de Planejamento da cidade e os bairros por elas incorporados (Figura 1).

A SME engloba em sua estrutura as CRÊS. Entretanto, estas possuem orçamento próprio definido pela Lei Orçamentária Anual da cidade do Rio de Janeiro (LOA) e, assim, a vinculação das CREs com a SME passa a ser de cunho administrativo, político e operacional.

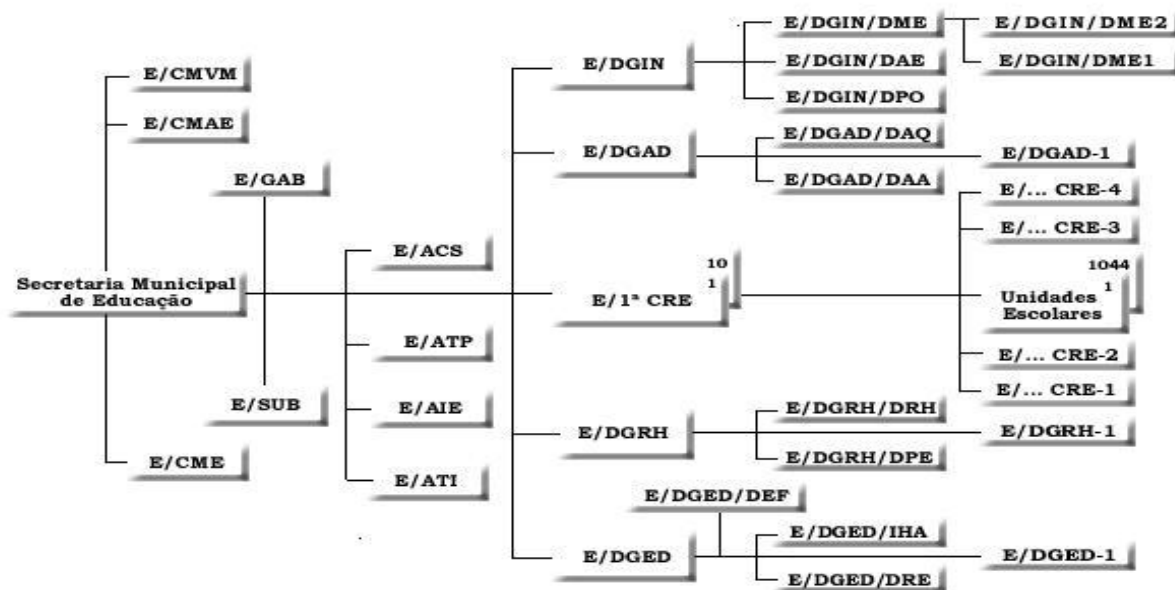


Figura 2 – Estrutura da Secretaria Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro em 2008
 Fonte: www.rio.rj.gov.br/sme.

Em 2008, o atendimento da população da cidade do Rio de Janeiro, dentro do aparelho escolar público, era realizado através de 1.058 escolas e 245 creches¹, distribuídas através das dez CREs e que possuíam 748.409 matrículas, envolvendo alunos de Creches e Pré-Escola, ciclos iniciais, intermediários e finais do Ensino Fundamental, além da Educação Especial e de Educação de Jovens e Adultos².

A SME aplica as diretrizes pedagógicas que conduzem a gestão do ensino como um todo, através de ações coordenadas que seguem uma rotina lógica, ou seja, cada unidade escolar ou creche possui um diretor que se reporta à CRE à qual está vinculado. Dessa forma, observa-se que o elo da política educacional na cidade do Rio de Janeiro está exatamente dentro do gerenciamento das atividades, executado pela CRE.

¹ No ano de 2010, a SME-RJ conta com 1063 Unidades Escolares e 253 Creches municipais, de acordo com o site www.rio.rj.gov.br/sme.

² O número de alunos matriculados no Sistema Municipal de Ensino da Cidade do Rio de Janeiro totaliza 705.659, de acordo com os dados atualizados no site www.rio.rj.gov.br/sme. O atendimento é realizado na Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos e Educação Especial. Desde 2009, a organização do Ensino Fundamental dá-se por anos de escolaridade (do 1º ao 9º ano) e não mais se organiza por Ciclos de Formação.



Figura 3 – Distribuição geográfica das Coordenadorias Regionais de Educação na cidade do Rio de Janeiro

Fonte: www.rio.rj.gor.br/sme.

2.2. As Coordenadorias Regionais de Educação

As Coordenadorias Regionais de Educação possuem uma estrutura gerencial, que procura ser uma projeção da estrutura da SME., mas visando a uma maior autonomia e ao aumento do dinamismo no implemento das ações pedagógicas e gerenciais. Elas possuíam, em 2008, uma estrutura conforme apresentada na Figura 4, a seguir.

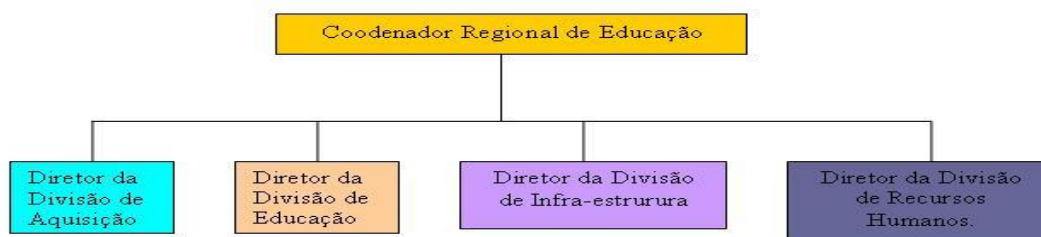


Figura 4 – Estrutura de uma Coordenadoria Regional de Educação até 2008

Fonte: Adaptação do constante da Figura 3.

Como definições das atribuições e competências de cada Divisão que compunham a estrutura gerencial de uma CRE³, segundo disponível no Portal da SME (www.rio.rj.gov.br/sme), tem-se:

a - Gabinete da Coordenação

- Implantar e implementar a política educacional da Secretaria Municipal de Educação nos órgãos da rede educacional vinculados à Coordenadoria.

³ Apesar de mudanças de nomenclatura, ocorridas em 2009, as competências e atribuições não se alteraram. Atualmente, as divisões passaram a denominar-se Gerências: Gerência de Aquisição, Gerência de Educação, Gerência de Infraestrutura e Gerência de Recursos Humanos. O Gabinete da Coordenadoria permanece com o mesmo nome.

- Exercer a gestão administrativa e financeira do Sistema Municipal de Educação, na área de jurisdição específica do órgão, de acordo com as normas gerais de autonomia e descentralização.
- Estabelecer parcerias com setores públicos e privados da região de abrangência do órgão.
- Coordenar a geração de informações pedagógicas e administrativas pelos órgãos locais de sua circunscrição e alimentar o órgão central na produção de informações gerenciais.
- Definir, planejar e coordenar a ação descentralizada do sistema educacional na área de sua circunscrição, em consonância com a política educacional da SME, porém contextualizada às escolas de sua região.

b - Divisão de Aquisição

- Executar atividades relativas ao processo de aquisição de bens móveis e de consumo e à contratação de serviços pela Coordenadoria, de acordo com normas e diretrizes emanadas do Departamento Geral de Administração.
- Exercer atividades inerentes ao preparo de licitações e ao acompanhamento cronológico e de prestação de contas dos contratos administrativos.
- Produzir informações relativas à área de competência do órgão e de abrangência da Coordenadoria Regional.

c - Divisão de Educação

- Planejar e executar ações de assistência técnica à implementação da proposta pedagógica, no desenvolvimento curricular e de programas, projetos e atividades de extensão educacional.
- Implementar, acompanhar e avaliar o processo educacional, de acordo com as normas e diretrizes emanadas do Departamento Geral de Educação.
- Coordenar a integração e utilização dos meios de comunicação e suas linguagens, disponíveis na rede educacional da Coordenadoria, principalmente através da MULTIRIO (Empresa Municipal de Mídias).
- Produzir informações relativas à área de competência do órgão e de abrangência da Coordenadoria Regional de Educação.
- Executar as atividades relativas à inspeção da rede privada de Educação Infantil, na sua circunscrição.

d - Divisão de Infraestrutura

- Acompanhar, controlar e, ou executar, para a Coordenadoria e para as unidades escolares, as atividades inerentes:
 - à manutenção e distribuição de recursos materiais;
 - à confecção e distribuição da merenda escolar;
 - ao consumo e gasto com a prestação de serviços públicos à Coordenadoria e unidades escolares vinculadas;
 - ao programa de obras nos prédios escolares, de acordo com normas e diretrizes emanadas do Departamento Geral de Infraestrutura.
- Produzir informações relativas à área de competência do órgão e de abrangência da Coordenadoria Regional.

e - Divisão de Recursos Humanos

- Executar as atividades relativas à administração de pessoal a serviço da Coordenadoria.
- Coordenar, orientar e acompanhar as atividades de controle funcional realizadas pelas unidades escolares, de acordo com as normas e diretrizes emanadas do Departamento Geral de Recursos Humanos.
- Executar atividades relativas ao processo de desenvolvimento de recursos humanos, de acordo com as normas e diretrizes emanadas do Departamento Geral de Recursos Humanos.
- Produzir informações relativas à área de competência do órgão e de abrangência da Coordenadoria Regional.

Dentro da linha deste estudo, os setores mencionados acima correspondem à estrutura gerencial de uma Coordenadoria Regional de Educação, no ano 2008 e possuem os seguintes componentes⁴, também segundo o portal da SME:

- Gabinete de Coordenação (GAB) – 01 Coordenador, 02 Assessores e 07 Assistentes;
- Divisão de Aquisição (DAQ) – 01 Diretor e 01 Assistente;
- Divisão de Educação (DED) – 01 Diretor e 03 Assistentes;
- Divisão de Infraestrutura (DIE) – 01 Diretor e 01 Assistente;
- Divisão de Recursos Humanos (DRH) – 01 Diretor e 01 Assistente.

3. PRINCÍPIOS E ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

3.1. Princípios

As teorias de negociação, principalmente aquelas ligadas ao estudo e aplicações diretas a casos de crises e grandes conflitos, foram e ainda são utilizadas em suas várias formas.

⁴ Da mesma forma, não houve se não alteração de nomenclatura, sendo mantida a composição das equipes segundo as informações contidas neste artigo. Cabe, no entanto, ressaltar que, desde 2009, há Gerentes de Gerência e não Diretores de Divisão.

Quadro 1 - Princípios Fundamentais de Negociação segundo Roger Fisher

ALTERNATIVAS	Alternativas são as possibilidades de caminho que cada parte tem se não se chegar a um bom termo. O acordo obtido à mesa sempre deve ser comparado às alternativas existentes fora da negociação.
INTERESSES	Interesses não são posições, uma vez que posições são exigências das partes. Subjacentes às posições estão as razões pelas quais elas estão exigindo algo: as necessidades, preocupações, esperanças, os desejos e temores. Quanto mais um acordo satisfizer esses interesses das partes, melhor o negócio.
OPÇÕES	Opções são a gama completa de possibilidades pelas quais as partes poderiam teoricamente chegar a um acordo. As opções são, ou poderiam ser, colocadas “na mesa”. Um acordo é melhor se for a melhor de muitas opções, principalmente se explorar todo o ganho mútuo potencial da situação.
LEGITIMIDADE	Legitimidade se refere à percepção de quão justo é um acordo. Um acordo fará as duas partes se sentirem tratadas com justiça na medida em que se basear em parâmetros, critérios ou princípios externos, além da vontade de cada uma das partes. Esses parâmetros podem ser leis e regulações, normas do setor, a praxe habitual ou alguns princípios gerais como reciprocidade ou precedentes.
COMPROMISSOS	Os compromissos são declarações verbais ou escritas sobre o que uma das partes fará ou deixará de fazer. Eles podem ser feitos no decorrer de uma negociação ou incorporados ao acordo obtido no fim da negociação. Em geral, o acordo será melhor se as promessas feitas tiverem sido bem planejadas e bem arquitetadas de forma a ser práticas, duráveis, facilmente entendidas por aqueles que se forem cumprir e verificáveis, se necessário.
COMUNICAÇÃO	A qualidade da comunicação em uma negociação depende tanto do nível de entendimento mútuo como da eficiência do processo. Na comunicação de alta qualidade, as mensagens entendidas pelos receptores têm o sentido pretendido pelos emissores. Ou seja, as partes entendem uma à outra, mesmo que discordem. A comunicação de alta qualidade também é mais eficiente na medida em que os negociadores minimizam os recursos gastos para tomar a decisão final – seja ela chegar ao acordo ou desistir dele.
RELACIONAMENTO	As negociações mais importantes são com pessoas ou instituições com quem já negociamos antes e negociaremos novamente. Em geral, um forte relacionamento de trabalho dá poder às partes para negociarem bem suas diferenças. Qualquer transação deve melhorar a capacidade das partes de trabalharem juntas novamente – jamais piorar.

Fonte: Harvard Negotiation Project.

Segundo Sobral (2005), em negociação, a maioria das questões éticas está relacionada com o grau de honestidade, de abertura e de sinceridade que o negociador deve ter na sua

relação com o seu oponente. Dessa forma, os princípios fundamentais passam a envolver aspectos específicos, que permitem avaliar condutas e comportamentos de um negociador em relação ao conflito. Ainda, segundo Barella e Leite (2005, p. 3):

Negociações em geral envolvem riscos que podem ser materiais, tais como perda de dinheiro ou objetos de valor e imateriais, como o fim de um relacionamento, a causa de mágoa em alguém, a perda de uma amizade etc. Nem sempre é fácil quantificar determinados tipos de risco. Quanto mais risco uma parte incorre numa negociação, maior é o custo daquela transação para ela (ainda que esse custo também não possa ser quantificado).

A conduta ética, o desenvolvimento moral e os valores humanos são observados como elementos importantes dentro de um processo de negociação e possibilitam traçar um perfil de um negociador.

3.2. Estilos

Andrade *et a.* (2004, p.126) mencionam que os Estilos de Negociação com relação entre assertividade (ter uma posição e colocá-la) e cooperação podem ser assim descritos:

- A – Evita conflito;
- B – Acomoda as coisas em uma situação de conflito;
- C – Colabora em uma situação de conflito;
- D – Faz uso da força, quando está em um conflito;
- E – Tem uma posição de compromisso quando da existência de um conflito.

Tais estilos podem ser representados do seguinte modo:

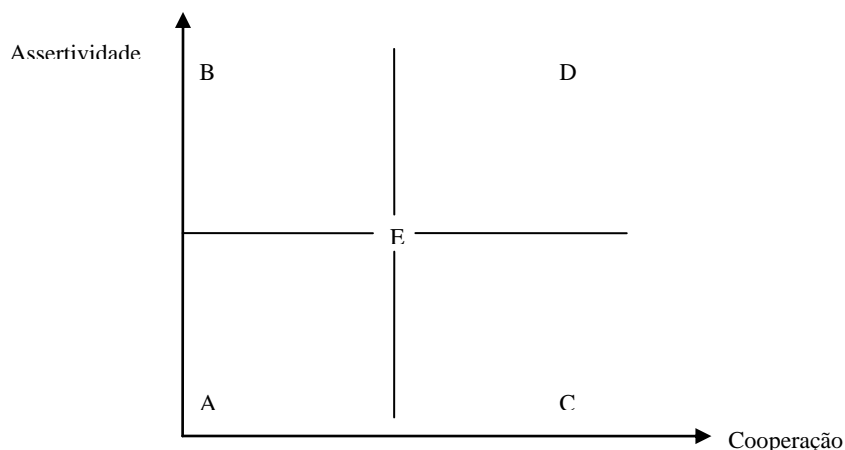


Figura 5 – Estilos de Negociação
Fonte: Adaptação do constante da Figura 3.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada para a realização do presente artigo se traduz por uma pesquisa bibliográfica, associada à análise estatística dos dados colhidos por meio de um questionário.

O questionário é uma adaptação da matriz desenvolvida por Andrade *et al* (2007) e cujas variáveis analisadas envolvem os estilos de negociação e a relação destes com os princípios universais de negociação desenvolvidos por Fisher. Tais variáveis traduzem situações dentro de 35 itens divididos pelos sete princípios fundamentais de negociação.

Cada princípio é avaliado através de cinco situações predefinidas de estilos de negociação e, dentro de uma escala numérica (1 até 5), são ordenados pelo sujeito que responde, dentro de uma prioridade, ou seja, o comportamento para um princípio recebe a maior pontuação, caso o mesmo seja mais identificado com o sujeito, mas a menor pontuação no caso em que não há esta identificação.

Com isso, o desenvolvimento do conjunto trabalhado apresenta quatro aspectos:

- primeiro, temos os conceitos gerais, legais e técnicos da estrutura gerencial do sistema municipal de ensino da cidade do Rio de Janeiro;
- seguindo, o conjunto de informações sobre os Princípios Fundamentais de Negociação, ou seja, as definições básicas, os padrões e modelos que buscam identificar pressupostos que orientam os processos de negociação, segundo Fisher e os estilos de negociação propostos por Andrade *et al.* (2007);
- em continuidade, temos os dados coletados através da pesquisa proposta e a avaliação dos mesmos, seguindo os padrões definidos pelo SPSS;
- por fim, uma conclusão contendo as considerações finais a respeito do fato em estudo com comentários específicos e sugestões.

A amostra obtida, após cinco dias de coleta, em julho de 2007, foi composta de 39 questionários, ou seja, dos 20 questionários enviados ao Coordenador, Diretores de Divisão, Assessores e Assistentes de cada CRE, houve um retorno de 100% dos questionários respondidos da 10ª CRE (Equipe 1) e o 95% referente a 8ª CRE (Equipe 2), o que representou uma parcela significativa da população-alvo da pesquisa e atendeu a todos os requisitos necessários às análises dentro dos padrões identificados pelos princípios de negociação.

Através dessas informações, suas análises e do apoio bibliográfico, procurou-se focar na efetiva possibilidade de encontrar um modelo comportamental uniforme e típico daqueles envolvidos diretamente nos processos de negociação daqueles que promovem a gestão do ensino público nessa região da cidade do Rio de Janeiro.

5. AVALIAÇÃO DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

5.1. Levantamento dos dados

Uma característica fundamental identificada na pesquisa é que 100% dos respondentes são do sexo feminino, o que condiz com a realidade encontrada nas CREs.

O Quadro 2 identifica as medidas básicas estatísticas encontradas na análise dos dados.

Quadro 2– Caracterização da Amostra

Total de respondentes => 39		
Equipe 1 => 20 respondentes	Equipe 2 => 19 respondentes	
Idade Média=> 45 anos; Idade Mínima=> 35; Idade Máxima=> 54; Desvio Padrão => 4,69		
Distribuição dos Cargos	Tempo Médio na Função	Desvio padrão
Coordenador = 5%	Coordenador = 5 anos	2,00
Assessor = 10%	Assessor = 6 anos	1,91
Assistente = 64%	Assistente = 6,2 anos	0,58
Diretor = 21%	Diretor = 6,3 anos	0,73

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2. Análise dos dados

As Equipes 1 e 2, respectivamente da 10ª e 8ª CRE, foram colocadas em análise dentro dos cinco Estilos de Negociação (A, B, C, D e E), através de comparação gráfica *Boxplot* e análise de médias para estudos estatísticos.

Tabela 1 – Análise Equipe 1 (10ª CRE)

Estilo A	Estilo B	Estilo C	Estilo D	Estilo E
2,14	2,57	4,14	1,71	4,43
2,43	3,43	3,29	3,00	2,86
2,00	2,29	3,86	2,29	4,86
1,71	3,00	4,00	2,57	3,71
4,71	3,71	1,43	3,14	2,00
4,86	3,43	2,00	3,43	1,29
1,29	2,43	4,43	2,57	4,29
1,43	2,00	3,86	2,71	5,00
1,57	2,00	3,00	3,43	5,00
4,14	3,71	2,29	3,00	1,86
1,71	2,57	4,71	2,14	3,86
2,43	2,86	4,71	2,14	2,86
2,57	1,71	4,29	2,14	4,29
2,43	3,43	3,29	3,00	2,86
2,00	2,29	4,00	2,14	4,57
1,71	2,43	4,43	2,00	4,43
1,86	1,57	4,00	3,43	4,14
1,57	2,00	4,29	3,29	3,86
1,57	2,00	4,29	3,29	3,86
1,57	2,00	4,29	3,29	3,86
45,70	51,43	74,60	54,71	73,89
2,29	2,57	3,73	2,74	3,69

Fonte: Análise dos dados da pesquisa.

Tabela 2 – Análise Equipe 2 (8ª CRE)

Estilo A	Estilo B	Estilo C	Estilo D	Estilo E
1,71	2,43	3,86	2,29	4,71
1,43	1,86	4,29	3,57	3,86
2,00	2,29	3,86	2,29	4,86
1,86	2,43	4,14	1,86	4,71
4,71	3,71	1,43	3,14	2,00
1,86	2,00	3,29	2,86	5,00
1,29	2,43	4,43	2,57	4,29
1,86	2,43	4,14	1,86	4,71
1,00	2,29	3,86	3,57	4,29
2,43	3,43	3,57	2,71	2,86
1,57	2,00	3,71	3,14	4,57
1,71	2,29	4,29	2,71	4,00
1,43	1,86	4,00	2,86	4,86
2,00	2,00	4,29	2,57	4,14
2,00	2,29	4,00	2,14	4,57
1,71	2,43	4,43	2,00	4,43
1,86	1,57	4,00	3,43	4,14
1,57	2,00	4,29	3,29	3,86
1,57	2,00	4,29	3,29	3,86
35,57	43,74	74,17	52,15	79,72
1,87	2,30	3,90	2,74	4,20

Fonte: Análise dos dados da pesquisa.

Inicialmente, verifica-se a análise do Estilo “A” de Negociação com relação às duas Equipes. Na análise estatística deste estilo, percebe-se que os valores médios de interesse por este estilo são baixos tanto para a Equipe 1 (2,29) quanto para a Equipe 2 (1,87).

Na análise gráfica *Boxplot*, identifica-se a presença de um “*”, que representa um respondente em total desacordo com a média exposta por sua equipe, não afetando, entretanto, a análise do grupo, mas que evidencia uma necessidade de uma avaliação individualizada pelo Coordenador da Equipe.

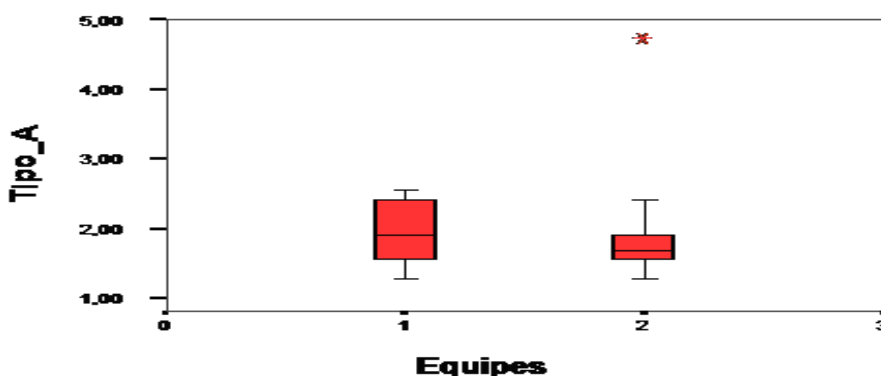


Figura 6 – Estilo de Negociação “A”
Fonte: Análise Gráfica *Boxplot* dos dados da pesquisa.

Em seguida, verifica-se a análise do Estilo “B”, Figura 7, que denota ações de acomodação em relação às situações de negociação. Tal interesse por este estilo também é baixo, conforme análise estatística: Equipe 1 (2,57) e Equipe 2 (2,30).

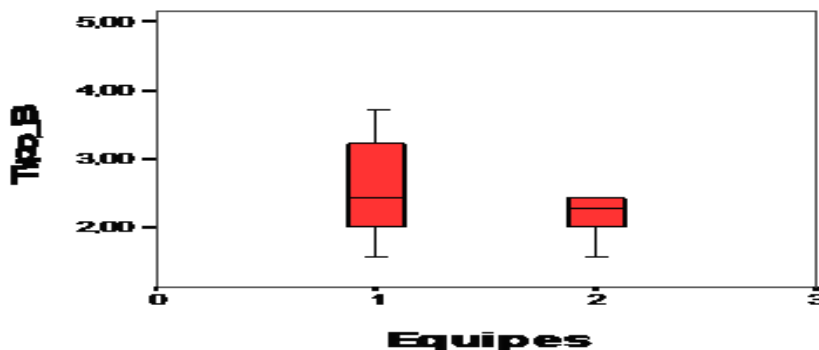


Figura 7 – Estilo de Negociação “B”
Fonte: idem.

Entretanto, no Estilo de Negociação “C”, que se fundamenta em ações de colaboração em situações de conflito, as Equipes apresentam interesse elevado, ou seja, Equipe 1 (3,73) e Equipe 2 (3,90). A alta aceitação de tal estilo já começa a revelar uma tendência das equipes gerenciais dos órgãos pesquisados por atitudes e ações ligadas ao trabalho em grupo, conforme se pode observar na Figura 8.

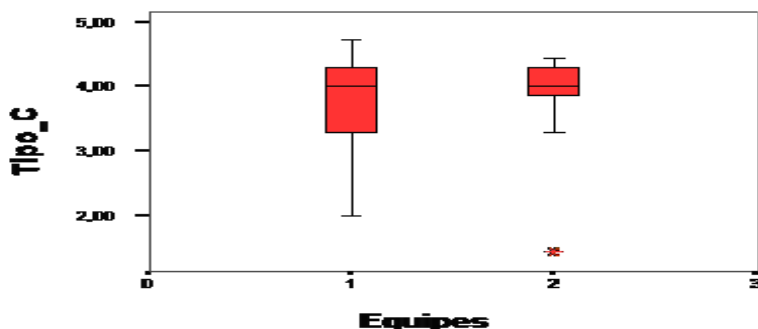


Figura 8 – Estilo de Negociação “C”
 Fonte: ibidem

Novamente, encontra-se a presença do “*” na mesma Equipe, sendo que, pela análise estatística, há uma confirmação de que, também com relação a este estilo, um respondente está em desacordo com a totalidade de opiniões dos componentes de sua Equipe, sem, entretanto, ser uma influência significativa no total da amostra.

Em prosseguimento à avaliação dos estilos, com uma análise de posição de cada uma das equipes, a Figura 9 esquematiza a situação do Estilo de Negociação “D”. Tal Estilo se utiliza da imposição e da inflexibilidade para a negociação, buscando sempre a solução através de sua opinião sem ouvir a outra parte envolvida.

Na análise estatística, observa-se uma média de 2,74 para ambas as Equipes, refletindo uma igualdade de pensamento em relação a um Estilo de Negociação que é, predominantemente, ligado à imposição de ideias sem respeito à outra parte.

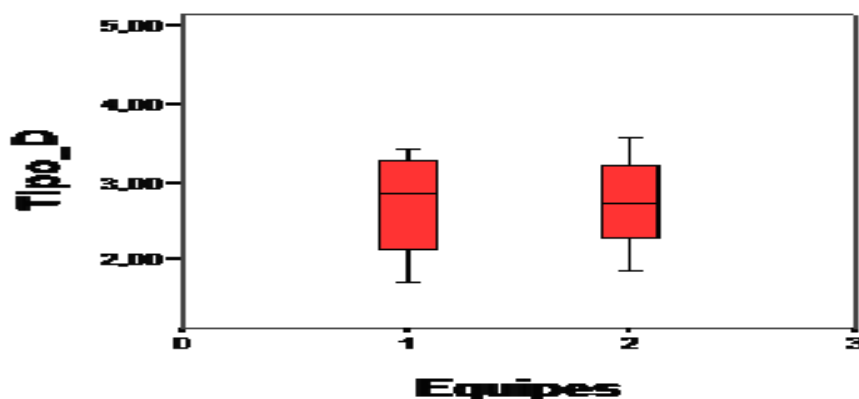


Figura 9 – Estilo de Negociação “D”
Fonte: ibidem.

Por fim, observa-se a análise do Estilo de Negociação “E”, no qual há predominância das relações de compromisso nas situações conflituosas de negociação. Neste caso, a Equipe 1 (3,69) e a Equipe 2 (4,20) também possuem alto grau de interesse por esse Estilo, conforme Figura 10.

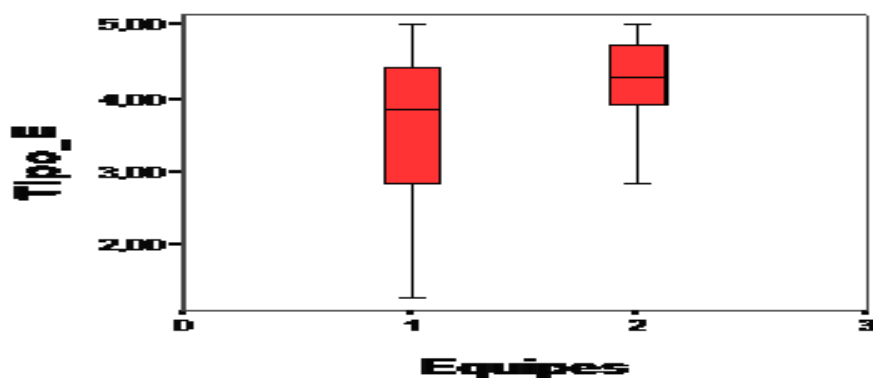


Figura 10 – Estilo de Negociação “E”
Fonte: ibidem.

Na Figura 11, em geral verifica-se que, por ocasião da comparação entre as médias totais de cada equipe, ambas apresentam perfis de negociação bem semelhantes, o que vem ao encontro da hipótese sugerida neste estudo. Tal semelhança também ocorre, quando se observam os fundamentos e princípios dos órgãos que possuem como atividade-fim o alcance de metas públicas e, além disso, a existência nítida de ações de uniformização de procedimentos e padrões, principalmente, quando se trata de tomada de decisão em situações conflituosas.

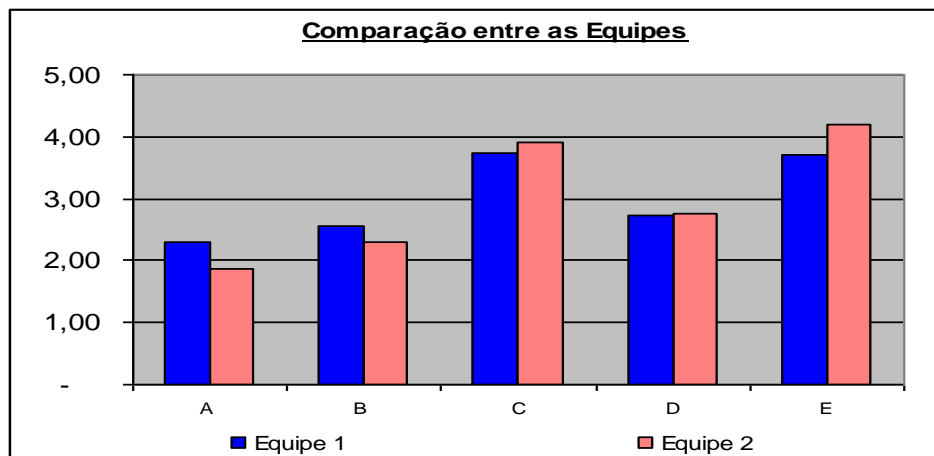


Figura 11 – Comparação entre médias dos Estilos de Negociação
 Fonte: Ibidem.

A evidência da predominância das ações de cooperação e compromisso, definidas nos Estilos de Negociação “C” e “E” e expostas como preferências pelas Equipes pesquisadas é, por análise, uma demonstração de que as equipes possuem características bem fortes no âmbito do modelo de negociação adotado, pois, consegue-se identificar com clareza os estilos comuns às duas equipes.

Dessa forma e, segundo Paulillo (2001, p. 256):

Neste contexto de relações de força e de decisões, o poder de negociação é definido a partir das capacidades de representação e de aglutinação dos atores individuais e coletivos dispostos em uma rede, e dos recursos de poder pertencentes a cada um, utilizados para tentar obter melhores resultados e evitar uma possível dependência de outros atores. Isto é, pode-se atribuir dimensões às negociações por meio do poder de representação, do poder de aglutinação e dos recursos financeiros, organizacionais, tecnológicos, políticos, jurídicos e constitucionais.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo apontou, primeiramente, para algumas conclusões que poderiam representar pontos de reflexão para os dirigentes públicos envolvidos no gerenciamento do sistema educacional público na cidade do Rio de Janeiro.

Neste sentido, a escolha pela utilização dos Princípios Fundamentais de Negociação, propostos por Fisher, como variáveis para a definição dos Estilos de Negociação, definidos por Andrade e colaboradores, representou um fortalecimento no modelo utilizado para o

estudo, pois, buscou um padrão básico em um setor que precisa ter uma uniformidade de ação através de conceitos universalmente aceitáveis.

Na análise dos resultados da pesquisa, observa-se que os Princípios Fundamentais de Negociação estão presentes em todos os Estilos; entretanto, a influência que os mesmos exercem nas Equipes pesquisadas foram preponderantes para a definição dos Estilos “C” e “E” como os mais desejáveis, quando se procura desenvolver ações e processos de negociação, com cooperação e colaboração.

Conforme Barella e Leite (2005), no mundo dos negócios, as redes sociais têm um importante papel na transmissão de informações sobre indivíduos: o comportamento de negociação geralmente é passado adiante para outros em suas redes de contato. Com isso, a existência de amplos eixos teóricos, que sustentam as variáveis nos Estilos de Negociação, é perceptível através de uma observação comportamental, sendo que, no presente estudo, a avaliação de tais variáveis encontrou um relativo equilíbrio das ações negociais entre as equipes pesquisadas, inclusive nos Estilos que possuem um elevado grau de recusa por ambas as equipes.

Baseado, ainda, nos resultados obtidos na pesquisa, conclui-se que os Estilos de baixa aceitação pelas equipes (Estilos A, B e D) possuem definições teóricas, que não seriam realmente aceitáveis num modelo de gestão pública, pois, coloca em inferioridade o cidadão, tratando com excesso de força ou total descaso situações em que, na essência, deve haver equilíbrio democrático e social, ou seja, o poder de negociação não deve aqui ser entendido apenas como algo que se possui, como um objeto ou uma substância, mas visto na esfera social, conforme menciona Paulillo (2001).

Um aspecto fundamental, em nível de sugestão para um futuro estudo, seria avaliar as outras CREs dentro do mesmo pressuposto teórico, pois, tal avaliação permitiria traçar uma visão mais completa e não regionalizada, inclusive uma melhor observação de tendências predominantes no sistema educacional público na cidade Rio de Janeiro, principalmente levando em consideração pequenas alterações de nomenclatura e de estrutura organizacional ocorridas após o ano 2009.

Em que pesem as conclusões aqui registradas, na região pesquisada da cidade do Rio de Janeiro, é visível a busca dos gestores da educação no sentido do desenvolvimento de atividades, que possibilitem uma evolução das condições de ensino no que tange à utilização dos mecanismos de negociação de uma forma salutar, integrada e com uma preponderância nos fatores que levam aos resultados planejados pelas políticas públicas, através de uma rede

de relacionamentos que procura manter a valorização da colaboração e cooperação entre todos envolvidos no processo.

7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes *et al.* **Princípios de Negociação – Ferramentas e Gestão.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARELLA, Rodrigo Maluf; LEITE, Jaci Corrêa. **Reputação: Fator Crítico nas Negociações.** In: Encontro da ANPAD,29., 2005, Brasília-DF. Anais...Brasília: ANPAD, 2005, CD-ROM.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alves *et al.* **Uma Análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez. 2004, p 3. Disponível em < <http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em 10 Jul 2007.

FISHER, Roger. **The 7 Elements of Negotiation.** Disponível em <http://www.pon.harvard.edu/hnp/theory/tools/options.shtml>. Acesso em 12 Jul 2007.

HANSEN, Adriana de Oliveira; DA SILVA, Marco Antonio Costa. **Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas.** SEMEAD, 9. 2006, São Paulo-SP. Anais...São Paulo. SEMEAD, 2006.

PAULILLO, Luiz Fernando. **Rede de Relações e Poder de Negociação: Uma Análise do Caso Citrícola Brasileiro.** Gestão e Produção (G&P), v. 8, n. 3, p. 250-270, dez 2001.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Educação - <<http://www.rio.rj.gov.br/sme>>.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Urbanismo - <<http://www.rio.rj.gov.br/smu>>.

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva. **Negociação.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Resenha 4, jul./dez 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em 18 jul 2007.

SOBRAL, Filipe. **Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação: Valores, Ideologia Ética e Desenvolvimento Moral.** Encontro da ANPAD,29., 2005, Brasília-DF. Anais...Brasília: ANPAD, 2005, CD-ROM.

TESTE DOS ELEMENTOS BÁSICOS DE NEGOCIAÇÃO.

Idade: _____ **Sexo:** M() F()

Escolaridade Concluída: Ensino Médio(); Graduação(); Pós Graduação(); Mestrado(); Doutorado()

Tipo de Empresa que trabalha: Privada(); Pública()

Grau Hierárquico Atual: Assistente(); Diretor(); Assessor(); Coordenador()

Tempo de Atuação na função: _____

ATENÇÃO: Classifique TODAS as alternativas de cada questão conforme a indicação abaixo.

Dê nota **1** para a afirmação que **menos se parece com você.**

Dê nota **2** para a afirmação que **se parecer muito pouco com você.**

Dê nota **3** para a afirmação que **se parecer um pouco com você.**

Dê nota **4** para a afirmação que **se parecer bastante com você.**

Dê nota **5** para a afirmação que **realmente se parece muito com você.**

Observe que TODOS os parênteses devem ter uma nota de 1 a 5, e essa nota não pode se repetir dentro do mesmo grupo.

Elemento 1: **ALTERNATIVAS.**

Em uma negociação:

- () – você aceita sempre as alternativas propostas pelos outros
- () – você aceita a alternativa que procure manter boas relações
- () – procura alternativas possíveis, embora não perfeitas
- () – valoriza a sua alternativa como sendo a melhor
- () – busca uma alternativa que resultem em acordo

Elemento 2: **INTERESSES.**

Em uma negociação:

- () – busco privilegiar os interesses da outra parte
- () – prefiro aceitar os interesses da outra parte antes de impor meus interesses
- () – assumo uma posição intermediária com relação aos interesses das partes
- () – procuro ficar preso aos meus interesses para não perder o foco
- () – penso nos interesses da outra parte, para poder chegar a um acordo mutuamente aceitável

Elemento 3: **OPÇÕES.**

Em uma negociação:

- () – procuro opções que beneficie os interesses da outra parte
- () – apoio, encorajo e cumprimento a outra parte pelas opções escolhidas
- () – ofereço opções que mantenham o equilíbrio
- () – fico fiel à opção que escolhi
- () – busco opções para atender os interesses mútuos

Elemento 4: **LEGITIMIDADE**

Em uma negociação:

- () – procuro seguir os critérios da outra parte como os mais justos
- () – aceito como legítimos os critérios de justiça implementados pela outra parte
- () – quando surge o conflito, procuro ser justo, mas firme e obter uma solução equilibrada

- () – deixo claros meus critérios de justiça
- () – respeito os acordos, desde que tratados por processos justos, independentemente de haver ou não haver igualdade

Elemento 5: COMPROMISSOS

Em uma negociação:

- () – deixo a critério da outra parte, as definições do compromisso final
- () – apesar de identificar os tópicos decididos e ainda ter dúvidas, para não causar conflitos, reajo de modo amistoso
- () – mantenho um equilíbrio nas atitudes para o fechamento do compromisso
- () – procuro ser inflexível no fechamento do compromisso final
- () – organizo uma sequência de tudo que foi acordado para o fechamento do compromisso

Elemento 6: COMUNICAÇÃO

Em uma negociação:

- () – procuro me identificar aos discursos da outra parte
- () – decoro discursos anteriormente para não ser pego de surpresa
- () – mantenho o clima de igualdade nas discussões
- () – busco uma defesa consistente sempre que meus argumentos são recusados
- () – tenho a tendência em ouvir e me fazer ouvir

Elemento 7: RELACIONAMENTO

Em uma negociação:

- () – procuro me identificar com a outra parte, quando percebo atitudes iguais às minhas
- () – confio na posição da outra parte para manter as relações existentes
- () – procuro aumentar a confiança mútua
- () – costumo pesar os relacionamentos existentes com os assuntos tratados
- () – sempre trato dos assuntos independente dos relacionamentos existentes

