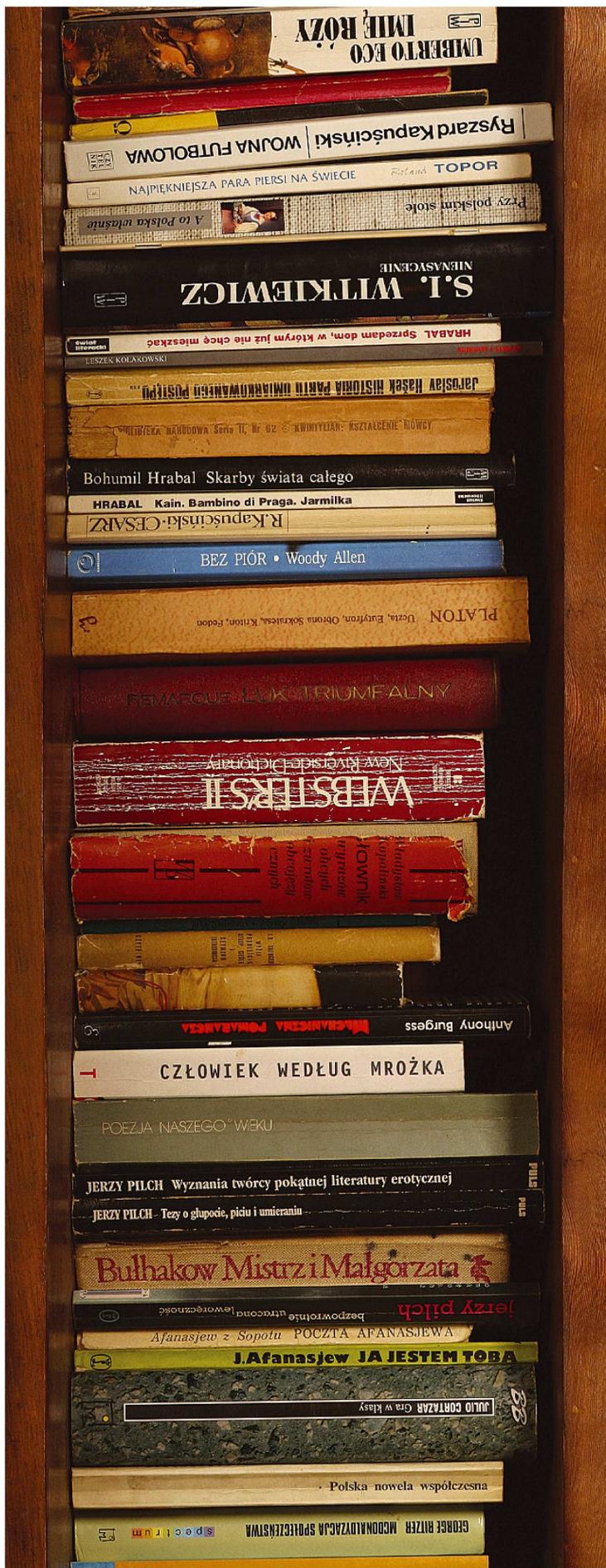


ISSN: 1980-0193

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências
sociais aplicadas.

V.2, N.2, 2007



EDITORIAL

Perspectivas Contemporâneas
Faculdade Integrado
Campo Mourão – Paraná – Brasil
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro
Fone: 55 44 3523 1982
CEP: 87301-010

Editor Chefe

Patrícia Regina Cenci Queiroz

Editor de Revisão e Correção

Ana Paula Previante Widorski

Editor de Língua Estrangeira

Aparecida da Penha dos Santos
Fernanda Scheibel Bispo

Editor de normalização

Vinicius Ortiz de Camargo

Editor Externo

Luciana Aparecida Bastos
Emanulle Torino

Editor de Seção

Márcia Regina Ferri

Projeto Gráfico e Edição Final

Emanuelle Torino
Márcia Regina Ferri
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Suporte Técnico

José Leandro Xavier
xavier@grupointegrado.br

Perspectivas Contemporâneas

“*It’s a brave new world*”, diria Aldous Huxley em sua célebre obra, e certamente admirável é, este mundo. Este novo mundo, modificado de forma acelerada nos dois últimos séculos, tornou-se, ao mesmo tempo, uma arena de desafios e oportunidades tanto para as ciências quanto para os empreendimentos humanos. É lícito afirmar que a ciência tem modificado o mundo e os efeitos destas mudanças trouxeram simultaneamente soluções e problemas para a humanidade.

É uma era de paradoxos, parafraseando Charles Handy, na qual pode-se, ao mesmo tempo, verificar os benefícios inegáveis da tecnologia nas áreas da saúde, comunicações, educação e transportes e, em contraposição, os problemas causados nas mesmas áreas têm igual ou maior impacto.

Para explicar as relações existentes entre os artigos do presente número da revista, preferi classificá-los em três eixos principais: i) problemática sócio-ambiental; ii) negócios; e iii) tecnologia.

No primeiro eixo, sócio-ambiental, enquadram-se o artigo de SILVA e CORONEL, sobre os movimentos ambientais e o artigo “Desenvolvimento humano em municípios gaúchos [...]” de FROEHLICH e NEUMANN, que demonstram dois campos de estudos que, embora muito abordados ultimamente, ainda carecem de contribuições como estas para o entendimento desta interação entre sociedade e ambiente, tão antiga na convivência, mas grande novidade como área de estudos nas ciências sociais.

Como representantes do segundo eixo, estão os artigos de SANTOS e SAAVEDRA, sobre negociações, GONÇALVES e RAIHER, sobre concessões rodoviárias, MACIEL, da área de estratégia, GALEANO e MATA, representante da área de finanças. Estes artigos, quando lidos e classificados como presentes em uma linha de raciocínio, têm o grande mérito de demonstrar a grande diversidade de temas que podem ser discutidos na área de organizações e, mais especificamente, sobre empresas. Esta diversidade que depõe a favor do, já antigo, alerta sobre o aumento da complexidade das operações dos setores produtivos, e em última instância, impactando em inevitável aumento da complexidade da vida humana na sociedade de consumo atual.

Restam ainda os artigos de JESUS e PERIOTO, que mesclam os dois eixos anteriores, apresentando uma visão sobre a interface existente empreendedorismo e meio-ambiente, mediada pela tecnologia e o artigo de RIBEIRO, ZABADAL e FREITAG, sobre os custos de emprego de tecnologias de segurança no mundo virtual, como respostas às ameaças que diariamente rondam este ambiente.

Desta forma, novamente, a revista *Perspectivas Contemporâneas* faz jus a seu título e a sua linha editorial, apresentando artigos de qualidade e que efetivamente contribuem para o fomento às discussões e ao esclarecimento dos temas que concernem a estes assuntos.

Boa leitura.

Rogério Silveira Tonet

Coordenador de Extensão da Faculdade Integrado, administrador com especializações em Recursos Humanos e Marketing, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2004).

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE NEGOCIAÇÕES: AÇÕES E REAÇÕES DE NEGOCIADORES

Eumara Saavedra ⁽¹⁾

Aparecida da Penha dos Santos ⁽²⁾

Faculdade Integrado de Campo Mourão, Campo Mourão – PR

RESUMO

O processo de negociação vem ganhando crescente importância como instrumento para lidar com conflitos entre pessoas, organizações ou países, em detrimento dos métodos baseados na autoridade e na coerção. Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo analisar as estratégias e táticas de negociação adotadas por profissionais de áreas de comando das principais empresas situadas na cidade de Campo Mourão no Paraná. Foram aplicados questionários estruturados, os quais permitiram coletar os dados necessários para elucidar o tema proposto na presente pesquisa. Foram selecionados 12 empresários que negociam efetivamente com outras pessoas nos mais diversos ramos de atividades profissionais. Com o resultado obtido pode-se auferir, entre outros resultados, que embora a grande maioria dos entrevistados tenha conhecimento da necessidade de um bom planejamento antes da negociação, essa atitude ainda não se transformou em ação, indicando uma necessidade de formalizar mais os processos, pois a ausência de planejamento, tudo indica que gera atitudes reativas que podem levar a não consecução do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Negociação, Estratégias e Táticas, Planejamento, Processo de negociação.

ABSTRACT

The negotiation process has been gain importance levels as instrument to deal with conflict among people, organizations as well countries against other methods like forced authority and coercion. The aim of this study is analyze the tactic and strategies adopted by professionals in the CEO position from the main companies in Campo Mourão City, Paraná State. For that it was used structured question in a survey towards to collect necessary information to clarify the study aim. It was selected 12 CEO that effectively deal with people in several areas of the companies. The result shows that, although they have a very good knowledge about the necessity of a good business plan before the negotiation, this attitude did not confirm in the practical level indicating a needing in formalizing the process. According to the results also observed in the research the lack of a business plan take the CEO to negative actions (reactions), which take them to not close the negotiations.

KEYWORDS: Negotiation. Tactic and strategies. Planning. Negotiation process.

INTRODUÇÃO

As negociações constituem fenômenos de decisão complexos. Assim, adota-se para este estudo uma definição de negociação de Matos (1989, p. 11) que traduz a ampliação que o termo encerra: “toda relação humana é, de certo modo, uma negociação, pois envolve compromissos e são estabelecidas condições, pois qualquer que seja a situação, alguém está assumindo uma responsabilidade em função de determinadas condições, o que importa em negociação”.

Esta tendência, segundo Fisher e Erter (1997) está se consolidando frente a uma importante característica ambiental que é o fenômeno da globalização, a qual determina um grau crescente de interdependência entre os diferentes atores, gerando uma propagação das instâncias de negociação.

Saber negociar nesse ambiente global passa a ser uma característica essencial, uma vez que as mudanças organizacionais advindas da globalização modificam as estruturas, os processos e a cultura das organizações. Nos ambientes organizacionais, afirmam Fisher e Erter (1997) que as capacidades negociadoras são consideradas cada vez mais fatores determinantes do sucesso.

Ao ampliar nossa visão conceitual, melhoramos também nossa cognição. Cognição é a capacidade de aquisição, organização e uso dos conhecimentos. Os profissionais que desenvolvem a visão e o senso crítico aperfeiçoam as habilidades que possuem e negociam melhor (HILSDORF, 2005, p. 7).

Nesse sentido, o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e instrumentos para a negociação, tornam-se requisitos primordiais para os profissionais de sucesso. A negociação para Karrass apud Balverde (2006) faz parte do cotidiano das pessoas.

Ainda, ressalta o autor que no mundo empresarial, a negociação pode ser considerada quase como um meio de vida para gerentes, diretores e *traders*, pois ocupam a maior parte de seu tempo. Então, pergunta-se: Até que ponto as táticas de negociações têm influência sobre o sucesso dos negociadores? Como se observa, não há mais espaço para o empírico, para a habilidade inata apenas. A competência para negociar pressupõe metodologia, trabalho técnico especializado e, preparação adequada.

Fisher e Erter (1997) ressaltam que negociação é relacionamento e não ato isolado, desta forma, trata-se sempre de alguma coisa que se faz em conjunto. Em todo relacionamento, dois fatores estão sempre presentes: emoção e comunicação. Não há relacionamento humano sem a presença desses dois componentes. A maneira como são considerados se refletem diretamente no êxito ou no fracasso da negociação.

Os autores evidenciam ainda que a diferenciação entre a negociação e de outras formas para alcançar objetivo é que, na negociação, isso é feito por meio de um acordo, ou seja, um ajuste, um pacto, uma combinação.

Face ao exposto, este estudo tem por objetivo analisar, por meio de uma pesquisa, as táticas de negociações adotadas pelos principais profissionais da cidade de Campo Mourão.

No processo de negociação a informação é parte fundamental e pode influenciar decisivamente o acordo. Nesse caso, a informação e o poder serão utilizados individualmente ou simultaneamente dependendo do processo ou ainda das pessoas envolvidas. Para Hilsdorf (2005) “[...] o método da negociação é tão simples quanto: informação, tempo e poder” (HILSDORF, 2005, p. 30).

Para o autor o poder “[...] é a capacidade de influenciar o pensamento e comportamento do outro em busca do acordo” (HILSFORF, 2005, p. 24). Lista ainda as muitas faces do poder: Competência é poder. Capacidade de comunicação também. Paciência é poder, ética e postura pessoal, concentração nos diálogos, convicção nas informações, nas respostas e nas posições assumidas também.

Como se observa, para Hilsdorf (2005), poder é tudo aquilo que leva o negociador a conquistar seu objetivo final. Informação, “[...] é tudo aquilo que reduz a incerteza” (HILSDORF, 2005, p. 25). Logo, informação é poder quando se tem e se sabe utilizá-la.

Tempo “[...] é como você se mobiliza na negociação em direção aos seus objetivos” (HILSDORF, 2005, p.28). Então, tempo também é poder, porque quem usa bem o tempo recebe mais informação. Portanto, pode-se entender que a negociação é o uso do poder por meio da informação e do tempo.

Para simplificar o autor assim descreve o método:

Figura 1: método de negociação



Fonte: (HILSDORF, 2005, p. 30)

O autor explica também que:

Informação: saber o máximo possível sobre o outro, suas necessidades, expectativas e estratégicas. **Tempo:** Como você se mobiliza na negociação, como faz avanços e recuos em benefício da manutenção e ganho do Poder. **PODER:** Condição e capacidade de influenciar comportamentos e o pensamento das pessoas para chegar ao acordo (HILSDORF, 2005, p. 30).

Sendo a negociação um processo, logo, utiliza-se de etapas distintas que requerem condutas básicas para determinar a forma como o negociador usa recursos, conhecimentos e habilidades. A maneira como se desenvolve este processo é decisivo para o desfecho da negociação.

Quanto ao processo de negociação El Sayed (2003) explica que são quatro as etapas consideradas mais importantes. São elas:

1) Planejamento - É a etapa mais importante e também a mais negligenciada pelos negociadores. Segundo o autor, 60% do êxito de uma negociação, depende de um planejamento, em que:

- Examinam-se interesses e definem-se metas.
- Define-se a relação a ser estabelecida após a negociação.
- Supõem-se quais serão os interesses e objetivos do outro.
- Coletam-se as informações necessárias.
- Prevêm-se os possíveis impasses e como evitá-los e superá-los.

2) Abertura - Nesta, as partes interessadas estão frente a frente. Logo, é extremamente importante criar um clima favorável ao entendimento desde o início e:

- Quebrar o gelo e reduzir eventuais tensões.
- Buscar consenso entre a pauta e o tempo disponível para a negociação.
- Apresentar seus propósitos e estimular o interlocutor a fazer o mesmo.

3) Desenvolvimento - Muitas vezes a negociação é iniciada nesta etapa, pulando-se as anteriores. O que é um erro, pois segundo El Sayed (2003 p.10), o desenvolvimento será muito mais fácil se precedido da etapa de planejamento. Nesta etapa, segundo o autor, o negociador deve-se preparar para:

- Explorar e compreender variáveis envolvidas.
- Perguntar e ouvir atentamente, clarificando pontos obscuros.
- Pesquisar e criar alternativas de ganho mútuo.
- Buscar concordância de posição vantajosa para ambos.
- Evitar e/ou superar impasses.

4) Acordo - Esta etapa é o momento que se requer muita sensibilidade. Devem-se evitar a impaciência e a precipitação. Ainda, é necessário ficar atento aos sinais emitidos pelo outro e:

- Resumir o que ficou combinado.
- Recapitular os benefícios mútuos.
- Verificar se não há mal-entendido ou resistências.
- Formalizar o compromisso.
- Registrar o que foi acordado.
- Combinar (se houver) os próximos passos e definir o cronograma.

O estudo das variáveis básicas da negociação leva ao conceito de habilidades de negociação. Maximiano (2000) define habilidades como competências para o desempenho de tarefas. O estudo das habilidades de negociação baseia-se em um princípio, defendido por muitos autores da área, de que, entre as habilidades gerenciais, existem aquelas que são específicas para negociar. Esses autores

(MARTINELLI e ALMEIDA, 1997; FISHER e ERTER, 1997; HILSDORF, 2005) reúnem uma série de características e competências que definem o perfil do negociador.

Para Martinelli e Almeida (1997) o negociador precisa concentrar-se nas idéias, discutir proposições, proporcionar alternativas à outra parte, ter objetividade no equacionamento dos problemas, apresentar propostas concretas, saber falar e ouvir, colocar-se no lugar da outra parte, saber interpretar o comportamento das pessoas, saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses.

Segundo Fisher e Ertel (1997), um negociador ideal é firme, amistoso e criativo. Afirma também que, para que uma negociação seja eficiente, todo negociador deve ter as seguintes habilidades: gerar comunicação eficaz, criar bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratado com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final.

Hilsdorf (2005) apresenta o negociador ideal como: experiente, profissional e talentoso.

- Experientes: possuem auto-estima elevada; são assertivos; têm clareza de propósitos; alto poder de concentração; não cedem rapidamente em pontos importantes; comunicam com efetividade suas idéias. Saem-se bem de perguntas e provocações; conduzem com habilidade e tato as conversações e apresentam alternativas convincentes; trabalham com a lógica e a razão das decisões e também com pensamentos, sentimentos e opiniões.
- Profissionais: possuem grande conhecimento da natureza humana; sabem como podem ser as reações das pessoas; lidam bem com as diferenças individuais, as emoções, comportamentos, motivações e o ceticismo das pessoas; promovem a remoção da inércia, da resistência, dos hábitos e dos condicionamentos do outro para atingir seus objetivos; descobrem maneiras de contornar situações de conflito. Superam o imediatismo do pensamento de curto prazo do outro; sabem que a maioria das pessoas não consegue adiar as recompensas, por isso querem ganhar sempre e rápido.
- Talentosos: têm boa visão do futuro; são incansáveis na busca de seus objetivos; possuem uma curiosidade infundável frente ao novo e um desejo constante de novos conhecimentos; sabem que devem estar sempre bem preparados para enfrentar os desafios de cada nova reunião; buscam, de forma contínua e permanente, atingir seu grau máximo de desempenho (HILSDORF, 2005, p. 11).

Como se percebe, os traços evidentes do negociador, é mais do que atitude conjuntural, trata-se da adoção de uma tomada de postura ética, porque implica admitir a diferença de perspectiva, a diferença de pensamento e a diferença de interesses dos indivíduos. Nessa perspectiva, passa-se a considerar os conflitos como fatos inerentes à vida humana.

O estilo do negociador para Amato (2002), “[...] é o comportamento concreto que o indivíduo adota regularmente ao negociar. Parte vem com a própria personalidade, é característica da pessoa e só muda lentamente e mediante forte motivação ou impacto. Parte é mais superficial e aprendida” (AMATO, 2002, p. 39).

O autor destaca os estilos:

Colaborativo/amigável: é caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem.

Colaborativo-assertivo: é aquele que considera e valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios.

Competitivo/racional: é o estilo do indivíduo que coloca seus pontos de vista em destaque e menospreza os interesses e objetivos dos outros. Caracterizado usualmente pela agressividade, procura ganhar a qualquer custo. (AMATO, 2002, p. 39).

Como se observa não há consenso em relação à personalidade ideal e estilo do negociador. Muitos acreditam que as habilidades são inatas, outros destacam que se aprende na prática. No entanto, entende-se que negociar não é um atributo inato e nem técnico, e sim o resultado do investimento permanente em educação e treinamento gerencial.

As características que fazem parte do perfil do negociador segundo Amato (2002), foi listada após muito tempo de prática e da observação de negociadores de sucesso, como dispostas no quadro abaixo:

Quadro 1: características de um bom negociador

01. Habilidade de preparação e planejamento	02. Capacidade de persuadir outros
03. Paciência	04. Habilidade de perceber e explorar o poder
05. Persistência e determinação	06. Conhecimento do assunto
07. Capacidade de saber ouvir	08. Mente aberta (tolerância: ponto vista de outros)
09. Temperamento de comprometimento	10. Habilidade de pensar claro e rápido sob pressão
11. Integridade	12. Transmitir confiança
13. Entender o que está sendo negociado	14. Capacidade de liderança e controle
15. Experiência prévia em outras negociações	16. Senso pessoal de segurança
17. Habilidade de expressar pensamentos verbalmente	18. Capacidade de decisão
19. Capacidade de enfrentar riscos	20. Habilidade de entender e de ser compreendido
21. Capacidade de ganhar respeito e confiança	22. Espírito de competitividade
23. Habilidade em organizar/coordenar atividades	24. Capacidade analítica e de resolver problemas
25. Autocontrole, especialmente de emoções.	26. Capacidade de percepção/ análise dos sentimentos
27. Habilidade de descobrir necessidades do oponente	28. Capacidade de fazer apresentação/ defender idéias
29. Habilidade de entender (gesto e postura)	30. Memória para guardar informações e detalhes
31. Capacidade de pensar na frente do oponente	32. Capacidade de manter em mente os seus objetivos
33. Habilidade para observar uma situação	34. Sensibilidade ao uso do tempo
35. Capacidade de satisfação ao falar e ouvir o outro	36. Habilidade de causar boa impressão
37. Capacidade de aceitar ser incompreendido	38. Senso de humor
39. Habilidade em não tornar ansioso na negociação	40. Capacidade de incluir dados no processo

Fonte: (AMATO, 2002, p. 49-59).

Os diferentes elementos usados para identificar o perfil do negociador têm em comum o fato de ressaltarem as questões da habilidade, capacidade, persistência, adaptabilidade, criatividade, relacionamento e a empatia. Assim, um bom negociador é aquele que cria credibilidade e boa vontade nos outros.

2. METODOLOGIA

Quanto ao método de pesquisa, de acordo com Gil (1994), há várias abordagens distintas. Dentre elas, esta pesquisa pode ser classificada como de caráter exploratório-descritivo. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1994):

[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado assunto. Este tipo de pesquisa é principalmente realizado quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular sobre ele hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 1994, p. 44):

Para Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa permite explorar, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias e, com isso, desenvolver problemas ou hipóteses mais específicos para outros estudos dentro da mesma temática, que, no

caso específico deste estudo, trata-se de conhecer comportamento de negociadores bem sucedidos.

A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de um determinado assunto (MALHOTRA, 2001).

Também, segundo Malhotra (2001), os pesquisadores realizam pesquisa qualitativa para definir o problema ou elaborar uma abordagem, para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. A metodologia qualitativa é constituída por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos.

Nesta pesquisa, buscou-se sintetizar todas as informações relevantes sobre negociação, principalmente o comportamento dos negociadores por meio de elementos como, valores pessoais e a ética dos profissionais estudados.

A coleta de dados foi baseada em entrevistas e diálogos com vários empresários e profissionais que conhecem e praticam negociação, tema desta pesquisa. As fontes secundárias utilizadas foram livros, artigos e dissertações sobre negociação. Mattar (1996) salienta que “[...] uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos”. (MATTAR, 1996, p. 82) O instrumento de coleta de dados foi questionário estruturado que permitiu coletar os dados necessários para elucidar o problema de pesquisa. Segundo Malhotra (2001), um questionário tem três objetivos: traduzir a informação necessária em um conjunto de questões específicas que os entrevistados possam e queiram responder; motivar os entrevistados a completar a entrevista; e minimizar o erro de resposta.

A população e amostra utilizada nesta pesquisa foram empresários e profissionais negociadores da cidade de Campo Mourão - PR. Segundo Malhotra (2001), população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns; a amostra é um subgrupo da população, selecionada para

a participação no estudo. Para a amostra, a técnica de escolha utilizada foi a não-probabilística, isto é, por conveniência, levando em conta o critério de acessibilidade. Para Malhotra (2001), nesta técnica de amostragem não-probabilística, procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, o entrevistador é quem seleciona as unidades amostrais.

A população deste estudo pode ser considerada todos os empresários e profissionais liberais de Campo Mourão. A amostra foi composta por 12 negociadores, sendo administradores de empresas, contadores, médicos, advogados, engenheiros agrônomos, executivos bancários, empresários, dentre outros. Para compor a amostragem, levaram-se em consideração pessoas que realmente negociam e são bem sucedidas em seus negócios.

Para o procedimento da coleta de dados, primeiramente foram contatados todos os possíveis respondentes e, verificar quais tinham maior disponibilidades para participar da pesquisa. Selecionada a amostra, na seqüência foram distribuídas as cópias do questionário, pessoalmente para poder explicar o objetivo da pesquisa, com a ressalva de quaisquer dúvida entrasse em contato. Também foi marcado data e hora para recolher o questionário. Após recolher todos os questionários, iniciou-se a tabulação e realizou-se uma reunião com o levantamento de dados foram tabulados os mesmos que serão apresentados nas próximas seções.

3. RESULTADOS E ANÁLISES

Com a finalidade de aproximação da realidade e com base nas informações coletadas junto aos negociadores pesquisados, procurou-se agrupar as questões em blocos, por características das mesmas, sendo que: 1) técnicas de negociação; 2) perfil do negociador em relação a sua própria pessoa; e 3) perfil do negociador em relação ao outro.

Expostas as questões, para a análise estabeleceu-se as relações entre os dados obtidos, o problema de pesquisa e a teoria, bem como utilizou-se o apoio de recursos como: tabelas e gráficos elaborados na tabulação.

A análise procurou responder ao problema de pesquisa: Até que ponto as táticas de negociações têm influência sobre o sucesso dos negociadores? Para tentar desvendar a resposta, várias questões foram formuladas aos negociadores para obter suas opiniões.

3.1. Técnicas de negociação

Os dados sobre técnicas de negociação obtidos junto aos negociadores resultaram dos seguintes questionamentos:

Quadro 2: técnicas de negociação - roteiro de questionamentos

Questões
Prende-se a detalhes e esquece o todo?
Confia em suas habilidades e queima etapas importantes de negociação?
Improvisa muito, abusando do jogo de cintura e desprezando o planejamento?
Cumpre os prazos e promessas?
Trabalha com uma margem estreita?
Não explora convenientemente o fator tempo, tornando-se impaciente?
Utiliza termos técnicos ou linguagem inacessível a outra parte?
Dá importância devida aos resultados da negociação?
Começa a negociação fornecendo e solicitando informações?
Faz planejamento por escrito?
Faz perguntas cujas respostas são "sim" ou "não"?
Desenvolve contra-argumentos previamente?

Adaptado de: AMATO, 2002.

Como se nota, as questões estão enquadradas no planejamento da negociação propriamente dito, o que pode ser percebido pelos percentuais apresentados na quadro três. Observou-se também, que com relação aos objetivos da negociação os pesquisados realmente observam as técnicas de condução do negócio, porém, onde entram habilidades pessoais muitas vezes confiam demasiadamente em si, queimando etapas e improvisando, com julgamento de superioridade em relação ao outro negociador.

Sobre o planejamento para a negociação 75% dos respondentes sabem da importância de ter o mesmo por escrito. No entanto, somente 33% elaboram o planejamento, sendo que 45% afirmaram que às vezes fazem. Isso mostra que esses negociadores, mesmo conscientes de sua importância, ainda relutam em elaborar por

escrito o planejamento. Também é interessante notar, que 25% responderam que não fazem, indicando que os negociadores pesquisados confiam muito em si.

Outro ponto a analisar é questão sobre o cumprimento de prazos e promessas, o que implicitamente entende-se o fechamento da negociação e a necessidade de retroagir à decisão tomada. Nesta questão, 83% dos respondentes foram categóricos no cumprimento da decisão após o fechamento de uma negociação. No entanto, 17% afirmaram que às vezes 'voltam atrás' das decisões tomadas. Percebe-se que da mesma forma que procuram alternativas mais seguras, raramente se sentem nervosos em um processo de negociação, pois nesse processo podem ainda voltar atrás.

Quando questionados sobre o fator tempo, 59% responderam que exploram bem esse fator tão importante em uma negociação. Nesse sentido, os respondentes corroboram com Hilsdorf (2005) que afirma: o tempo "[...] é como você se mobiliza na negociação em direção aos seus objetivos" (HILSDORF, 2005, p. 28). Como se observa, os respondentes sabem que o modo como o tempo é utilizado pode influenciar nos relacionamentos, contribuindo para o sucesso ou fracasso de uma negociação.

Como já citado anteriormente, a negociação é o uso do poder por meio da informação e do tempo. Entretanto, 41% não estão bem informados quanto aos fatores imprescindíveis em uma negociação: poder, informação e tempo, pois não se mostraram muito preocupados, tanto que admitem que sim; isto é, não exploram convenientemente o tempo, tornando-se impaciente.

Na questão sobre os termos técnicos utilizados no processo de negociação, os respondentes mostram que não há necessidade de uma linguagem elaborada, mas, sim termos comuns a homens de negócios, já sobre a importância dos resultados da negociação, 100% dos respondentes afirmaram que sim. Esse resultado permite interpretar que os negociadores se preocupam sobremaneira com o resultado da

negociação. Nesse caso, pode-se considerar um valor masculino, de racionalidade que busca, sobretudo resultados em qualquer atividade que venha a desempenhar.

Dos respondentes, 66% começam a negociação fornecendo e solicitando informações e 17% às vezes o fazem. Esse ponto se relaciona ao fator poder. Pode ser identificada como conhecimento e pode ser obtida por meio de várias fontes. Graças à sua importância, os negociadores devem se empenhar em reunir uma boa quantidade de informação antes de se sentar à mesa de negociação; e ainda, deve ser mantida durante todo o processo de negociação, mesmo que de maneira indireta como: comunicação não-verbal (gestos, expressões faciais, tom de voz), ou deixas (que são mensagens transmitidas indiretamente) para depois aproveitá-las na negociação. Como se percebe, os negociadores pesquisados fizeram a lição de casa realmente, pois a informação, juntamente com o poder e o tempo, é fator essencial na prática de negociação.

Tabela 1: Técnicas de Negociação

Questões	Sim	Não	Às vezes
Lembra-se que toda pessoa/empresa tem estilos, necessidades e motivações?	100%	--	--
Evita colocações definitivas ou radicais?	66%	17%	17%
Gera confiança no outro negociador?	67%	--	33%
Faz perguntas cujas respostas são "sim" ou "não"?	33%	17%	50%
Esquece que um negócio só é bom quando ambas as partes estão ganhando?	8%	84%	8%
Começa a negociação fornecendo e solicitando informações?	66%	17%	17%
Dá importância devida aos resultados da negociação?	100%	--	--
Utiliza termos técnicos ou linguagem inacessível a outra parte?	--	92%	8%
Não explora convenientemente o fator tempo, tornando-se impaciente?	8%	59%	33%
Trabalha com uma margem estreita?	17%	8%	75%
Não cumpre prazos ou promessas e, com isso, perde credibilidade?		83%	17%
Improvisa muito, abusando do jogo de cintura e desprezando o planejamento?	25%	25%	50%
Confia em suas habilidades e queima etapas importantes da negociação?	25%	8%	67%
Prende-se a detalhes e esquece o todo?	--	67%	33%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2007.

3.2. Perfil do negociador em relação à sua própria pessoa

Neste bloco de questões, percebe-se que os respondentes atendem as características conceituais de negociação, o que coaduna com o entendimento de Hilsdorf (2005, p. 9), quando afirma que a “negociação é a arte da harmonização do relacionamento, do entendimento e da diplomacia”.

Quadro 4 - perfil do negociador em relação à sua própria pessoa

Evita conflitos?
Administra conflitos?
Assume com frequência uma postura defensiva? Está mais preocupado em falar do que ouvir?
Gera confiança no outro negociador?
Evita colocações definitivas ou radicais?
Intimida-se com ofertas finais?
Negocia sempre pensando no amanhã?

Adaptado de: AMATO, 2002.

Das questões realizadas, no geral pode ser observado a maturidade dos entrevistados em relação a conflitos, confiança e auto-estima. Conforme as respostas percebem-se os traços evidentes do negociador nos respondentes, pois mostram mais do que atitude conjuntural, mostram postura ética frente a si mesmo e a outra parte. Isto implica admitir a diferença de perspectiva entre o eu e o outro, a diferença de pensamento e a diferença de interesses dos indivíduos.

Nessa perspectiva, mostram que consideraram os conflitos como fatos inerentes à vida humana. Assim, pode-se afirmar que o perfil apresentado por mais da metade dos respondentes corroboram com a posição de Hilsdorf (2005) quando ressalta as habilidades do negociador ideal, como: experiente (possui auto-estima, alto poder de concentração, comunica claramente suas idéias, apresenta alternativas convincentes; dentre outras); profissional (conhece a natureza humana, lida bem com as diferenças individuais, descobre maneiras de contornar situações de conflitos, entre outras); talentoso (tem visão do futuro, busca de seus objetivos, busca novos conhecimentos, procura atingir o máximo de desempenho). Enfim, os respondentes mostram-se confiantes em suas habilidades de negociadores, conforme pode ser verificado no quadro cinco.

Tabela 2: Perfil do Negociador - Posicionamento Pessoal

Questões	Sim	Não	Às vezes
Negocia sempre pensando no amanhã?	92%	--	8%
Se intimida com ofertas finais?	--	58%	42%
Está sempre preparado para uma situação de conflito?	67%	--	33%
Evita colocações definitivas ou radicais?	66%	17%	17%
Gera confiança no outro negociador?	67%	--	33%
Assume com frequência uma postura defensiva?	8%	75%	17%
Administra conflitos?	75%	--	25%
Evita conflitos?	83%	--	17%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2007.

3.4 Perfil do Negociador em Relação ao Outro

Nesse bloco de questões os pesquisados demonstram ética em relação ao outro negociador. Em porcentagem pequena tem-se a impressão de que quando se sentem ameaçados tentam se proteger com outra conduta. Os quadros 6/7 mostram claramente esse posicionamento dos respondentes.

Os negociadores apresentam uso de táticas de negociação éticas, visto que sabem que ainda podem encontrar e interagir socialmente com estes indivíduos em ocasiões que possam novamente envolver uma futura negociação ou não.

Quadro 6 - Perfil do Negociador em Relação ao Outro

Questões
Provoca ressentimentos explorando as fraquezas da outra parte?
Preocupa-se apenas com seu lado?
Ignora as diferenças e desrespeita a lógica de outro negociador?
Possui baixa flexibilidade e não costuma colocar-se no lugar do outro?
Coloca-se no lugar do outro negociador?
Esquece-se que um negócio só é bom quando ambas as partes saem ganhando?
Pressiona o outro negociador? Lembre da Terceira Lei de Newton "a cada ação corresponde uma reação em sentido contrário com a mesma intensidade"?
Lembra-se que toda pessoa/empresa tem estilos, necessidades e motivações diferentes?
Observa os aspectos positivos do outro negociador?

Adaptado de: AMATO, 2002.

Pode-se, inferir pelas respostas obtidas que os respondentes não estão propensos a agir diferentemente de suas crenças sobre o que consideram ético durante um processo de negociação. Isto é, mostram que sabem separar os

problemas objeto de negociação das pessoas envolvidas no mesmo. Também, é importante mencionar que estão presentes interações que não se esgotam no processo de análise tais como a comunicação, as táticas, a postura. Entretanto, a empatia/ética é fundamental ao perfil do negociador, pois só assim ele será capaz de aproveitar todo o processo, a partir das informações e do tempo disponível para alcançar os resultados traçados em seu planejamento. Em suma, preocupar-se com a necessidade do outro, pode ser uma boa estratégia para poder ficar atento às trapagens e malandragens de alguns participantes da negociação. Portanto, o perfil do negociador em relação ao outro, demonstra que os respondentes têm conhecimentos de táticas que os ajudam a defender-se, bem como a de ampliar a chance de realizar bons negócios.

As percepções obtidas na pesquisa denotam que, assim como salienta, Hilsdorf (2005) o negociador ideal deve possuir auto-estima elevada; ser assertivos; ter clareza de propósitos; alto poder de concentração; não ceder rapidamente em pontos importantes e comunicar com efetividade suas idéias, além de tudo sabem sair-se de perguntas e provocações; conduzem com habilidade e tato e apresentam alternativas convincentes; trabalham com a lógica e a razão das decisões e também com pensamentos, sentimentos e opiniões.

Observa-se ainda que os profissionais no nível de negociação estratégica, assim como os pressupostos teóricos, possuem grande conhecimento da natureza humana; sabem como podem ser as reações das pessoas; lidam bem com as diferenças individuais, as emoções, comportamentos, motivações e o ceticismo das pessoas; promovem a remoção da inércia, da resistência, dos hábitos e dos condicionamentos do outro para atingir seus objetivos; descobrem maneiras de contornar situações de conflito. Superam o imediatismo do pensamento de curto

prazo do outro; sabem que a maioria das pessoas não consegue adiar as recompensas, por isso querem ganhar sempre e rápido.

Tabela 3: Perfil do Negociador – Empatia/Ética

Questões	Sim	Não	Às vezes
Lembra-se que toda pessoa/empresa tem estilos, necessidades e motivações diferentes?	100%	--	--
Pressiona o outro negociador?	25%	25%	50%
Esquece que um negócio só é bom quando ambas as partes saem ganhando?	8%	84%	8%
Coloca-se no lugar do outro negociador?	67%	8%	25%
Possui baixa flexibilidade e não costuma colocar-se no lugar do outro?	--	92%	8%
Ignora as diferenças e desrespeita a lógica do outro negociador?	--	92%	8%
Preocupa-se apenas com o seu lado?	--	92%	8%
Provoca ressentimento explorando as fraquezas da outra parte?	--	67%	33%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2007.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo proposto para este artigo, que foi analisar por meio de uma pesquisa, os aspectos comportamentais e as técnicas de negociadores bem sucedidos, pode-se constatar que os mesmos podem ser considerados, experientes, profissionais e talentosos, visto que utilizam habilidades necessárias a um bom negociador. Na pesquisa observou-se que a grande maioria tem conhecimento da necessidade de um bom planejamento antes da negociação, no entanto, essa atitude ainda não se transformou em ação, como ficou claro pelas respostas. Nesse sentido, esses negociadores precisam urgentemente formalizar o planejamento, porque essa informalidade mostra uma atitude reativa por parte deles.

Assim, com vistas ao objetivo do estudo, os negociadores utilizam táticas condizentes com a literatura, isto é, mostram em algumas questões que realmente estão preparados para realizar negociações em suas empresas ou campo de trabalho do qual fazem parte.

Denotam também ser capazes e eficazes no sentido de conseguirem resolver satisfatoriamente conflitos e situações adversas que possam advir no momento das

negociações, conseqüentemente, alcançam os seus próprios interesses e os das empresas em que atuam.

REFERÊNCIAS

AMATO, H.S. **Como Negociar**: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens. São Paulo: STS, 2002.

BALVERDE, N.R.M. **Desenvolvimento de uma ferramenta de apoio ao processo de negociação integrativa**. 159fl. Florianópolis, 2006. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

EL SAYED, K.M. A Negociação no Processo de Gestão Empresarial: da Necessidade à Arte: negociar é arte que se aprende e se aprimora na prática. **Revista Faebusiness**, n. 7, p. 40-43, nov. 2003.

FISHER, R.; ERTEL, D. **Estratégias de Negociação**: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

FREITAS, M.E. de. Organização: um espaço de negociação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 4, n. 5. p. 13-20, set./out. 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HILSDORF, L. **Negociações Bem Sucedidas**. Colinas: Acadêmica de Inteligência, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MATOS, F. G. **Negociação gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. V. 1.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOTAS

⁽¹⁾ Engenheira Civil, Diretora Hospitalar, pós-graduada em Estratégias de Vendas Nacionais e Internacionais pela Faculdade Integrado de Campo Mourão. E-mail de contato: eumaras@uol.com.br

⁽²⁾ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Pós-graduada em Comércio Exterior e Mercosul. Graduada em Ciências Contábeis e Administração com Habilitação em Comércio Exterior. Atua como docente e consultora na área internacional. Atualmente atua como docente do curso de Administração da Faculdade Integrado de Campo Mourão e é Coordenadora da Pós-Graduação na mesma instituição. E-mail de Contato: penha.santos@uol.com.br.

Enviado: 10/05/2007

Aceito: 30/10/2007

Publicado: 11/12/2007