

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Escola Brasileira de Administração Pública
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa
Curso de Mestrado Executivo

**ESTILOS , COMPORTAMENTOS E
PRÁTICAS DE INFLUÊNCIA DOS
NEGOCIADORES DO RIO DE JANEIRO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

EUGÊNIO RODRIGUES DO CARVALHAL

RIO DE JANEIRO
MARÇO DE 2001

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Carvalho, Eugênio do.

**Estilos, comportamentos e práticas de
influência dos negociadores do Rio de Janeiro /
por Eugênio Rodrigues do Carvalho. – 2001.
xi, 201 f.**

**Orientador: Hermano Roberto Thiry-Cherques.
Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de
Administração Pública, Centro de Formação Acadê-
mica e Pesquisa.
Inclui bibliografia.**

**1. Conflito – Administração – Rio de Janeiro,
Região Metropolitana do. 2. Negociação – Rio de
Janeiro, Região Metropolitana do. I. Thiry-Cherques,
Hermano R. II. Escola braileira de Administração Pú-
blica. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
II. Título.**

CDD – 658.4

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

Dissertação de mestrado:
**ESTILOS, COMPORTAMENTOS E
PRÁTICAS DE INFLUÊNCIA
DOS NEGOCIADORES DO RIO DE JANEIRO**

Por
Eugenio Rodrigues do Carvalhal

E
APROVADO EM: 01/04/2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador Acadêmico: Prof. Hermano Roberto Thiry-Cherques, Doutor em Eng. da Produção

Membro da Banca: Miguel Lucarelli, Phd

Membro da Banca: Prof. Celso Campos, D.Sc.

Agradecimentos

A dissertação e todo o programa de Mestrado não poderia ser completado sem o apoio de muitas pessoas. Sou grato aos meus colegas com quais convivi nestes últimos dois anos e àqueles professores que compartilharam conosco seus conhecimentos e sua experiência.

Aos membros da banca de avaliação, Profs. Celso Campos e Miguel Lucarelli, meu muito obrigado. Ao meu Orientador, Prof. Hermano Roberto Thiry-Cherques o agradecimento especial pela forma objetiva e prestativa com que revisou toda a dissertação. Ao Prof. Enrique Jerônimo Saravia, minha gratidão e meu reconhecimento pela maneira esclarecedora, assertiva e amiga com que participou de todos os momentos desse trabalho.

Agradeço a contribuição dos experientes negociadores que dedicaram atenção específica e uma parcela importante e valiosa do seu tempo concedendo uma entrevista em profundidade sobre o tema negociação: Economista Antonio Carlos Porto Gonçalves – Diretor do BRE; Carlos Odebrecht – Presidente da Companhia Têxtil Karsten; Engenheiro Fernando Pinto – Presidente da TAP–Air Portugal; Diplomata Luiz Augusto Castro Neves – Embaixador do Brasil no Paraguai; Engenheiro Márcio Fortes – Deputado Federal pelo Rio de Janeiro; Ulrich Kuhn – Presidente do Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Blumenau; e Ulisses Tapajós – Diretor Superintendente da Multibrás Amazônia.

Agradeço de forma especial aos respondentes dos questionários por sua inestimável contribuição e aos participantes dos cursos que conduzi nesses últimos 17 anos. Agradeço aos coordenadores acadêmicos e administrativos dos cursos de Negociação da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, do ISAE-Amazônia de Manaus-AM, do ISAE-Mercosul de Curitiba-PR, da Fundação Fritz Müller de Blumenau-SC, da Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão da Unisinos de São Leopoldo-RS e aos responsáveis por todas as empresas para as quais conduzi cursos ou prestei serviços de consultoria em negociação desde 1983.

Em momentos específicos desse trabalho contei oportunidades geradas para o desenvolvimento do mesmo e com a contribuição direta de amigos como Álvaro Esteves, Ana Lúcia Thiry-Cherques, Fátima Rocha, João Henrique Saravia, Prof. Lamounier Erthal Villela, Prof. Moisés Balassiano, Prof. Norma Odebrecht e Regina Michelin, aos quais agradeço imensamente.

Sou grato ao meu sócio e parceiro Geraldo Ferreira, amigo com quem tenho compartilhado muitas das construções conceituais utilizadas e, aos demais parceiros da Rede VISION, de quem sempre recebi um forte estímulo.

Agradeço aos meus filhos Rafael, Raquel e Roberta que sempre que puderam ajudaram nas mais diversas atividades relacionadas ao desenvolvimento do trabalho. Tenho uma lembrança especial e um agradecimento silencioso para uma das minhas maiores torcedoras – Ana Cristina Lourenço Gonçalves – a quem dedico meus pensamentos mais positivos, onde estiver.

Por último, e definitivamente a mais importante, por ter me acompanhado, também, em cada passo desses últimos dois anos, gostaria de expressar à Regina minha mais profunda gratidão. Muito obrigado Regina por toda a colaboração, por todas horas e por toda a paciência.

Ficha catalográfica

Carvalho, Eugenio do.

Estilos, comportamentos e práticas de influência dos negociadores do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Mar/2001. 212 p.

Bibliografia

1. Administração de conflitos. 2. Gerência de conflitos
3. Negociação. 4. Negociação empresarial. 5. Negociação
interpessoal. 6. Estilos de influência. 7. Comportamentos de
negociadores. 7. Administração 8. Gestão. 9. Habilidades
gerenciais.

Carvalho, Eugenio Rodrigues de

Fundação Getulio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública

TÍTULO:

**ESTILOS, COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS DE INFLUÊNCIA DOS
NEGOCIADORES DO RIO DE JANEIRO**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar as características dos negociadores da Região Metropolitana do Rio de Janeiro e analisar a importância por eles percebida dos seguintes fatores no processo de negociação: estilos, comportamentos e práticas de influência. Tem como objetivo, também, identificar a influência da subcultura regional nas características dos negociadores. Para isso, as análises foram feitas a partir de dados coletados através de pesquisa, exploratória e descritiva, efetuada na Região Metropolitana. As constatações mostram as características específicas dos negociadores do Rio de Janeiro e faz uma análise crítica de seus estilos, comportamentos e práticas de influência.

Um Questionário foi aplicado com base em repetidos feedbacks e em análises de fatores de vários conjuntos de declarações de base comportamental. A amostra para a versão do Questionário-AutoPercepção consiste de 100 indivíduos envolvidos em negociações. Para o Questionário-HeteroPercepção há 193 grupos de respondentes.

Os resultados indicaram que o Questionário é bastante consistente com modelo conceitual de estilos, comportamentos e práticas de influência *a priori*. Os resultados indicaram, também, que os negociadores do Rio de Janeiro utilizam com maior frequência estilos de aproximação do que os estilos de pressão ou de afastamento.

ABSTRACT

The purpose of this study is to research the negotiators characteristics living at Rio de Janeiro Metropolitan Region, as well as to analyze the perception they have about the importance of the some factors in the negotiation process namely: influence styles, behavior and practices. Another objective is to identify the negotiator's characteristics related to regional culture. In order to achieve those objectives, data were collected, through exploratory and descriptive research, in the Metropolitan Region. The studies identifies the specific characteristics of Rio de Janeiro negotiators and includes a critical analysis of their influence styles, behavior and practices.

A Questionary was applied on the basis of repeated feedback from respondents and factor analyses of various sets of behaviorally based statements. A sample for the version of the Self-Questionary consists of 100 individuals involved in negotiations. For the Other-Questionary, there are 193 groups of respondents.

The results indicated that the Questionary is quite consistent with the a priori influence styles, behavior and practices model. The results also indicated that the Rio de Janeiro negotiators use more frequently pull styles, than push or avoiding styles.

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA.....	1
1.1	O Problema – Contextualização.....	1
1.1	O Problema – Formulação	1
1.2	Objetivos	2
1.3	Hipóteses	2
1.4	Delimitação do estudo.....	2
1.5	Relevância do estudo.....	3
1.6	Definição dos termos	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO - INTRODUÇÃO	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO – CONDICIONANTES CULTURAIS	14
3.1	Influências culturais nas negociações.....	14
3.2	Abordagens sobre a cultura brasileira.....	17
3.3	Para entender o Brasil: um retrato genético.....	21
3.4	Abordagens sobre a cultura do Rio de Janeiro.....	23
3.5	Para entender o Rio de Janeiro: dualidades, contradições e ambigüidades.....	26
3.6	Para entender o Rio de Janeiro: um retrato das imigrações.....	35
3.7	Abordagens conhecidas sobre o negociador brasileiro.....	37
3.8	Abordagens conhecidas sobre o negociador do Rio de Janeiro.....	38
4	REFERENCIAL TEÓRICO – CONDICIONANTES COMPORTAMENTAIS.....	39
4.1	Abordagem à questão da influência do sexo nas negociações	39
4.2	Abordagem à questão da comunicação nas negociações	42
4.3	Abordagem à questão da ética nas negociações.....	56
5	REFERENCIAL TEÓRICO – CONDICIONANTES CIRCUNSTANCIAIS.....	64
5.1	Introdução.....	64
5.2	Energias, força e poder: uma visão geral.....	65

5.3	As bases de poder e a autonomia.....	72
5.4	Ultrapassando os estilos de barganha posicional.....	75
5.5	● poder real e o poder percebido.....	79
5.6	A manipulação decorrente dos desequilíbrios de poder.....	81
5.7	A natureza do poder	82
5.8	Posicionamento estratégico e tático baseado no balanço de poder	83
5.9	O uso do energias através de moedas de troca.....	87
5.10	O uso eficaz do poder e da autoridade.....	90
6	REFERENCIAL TEÓRICO – SUMÁRIO DOS CAPÍTULOS 2, 3, 4 E 5.....	92
7	O MODELO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS DE NEGOCIAÇÃO	93
7.1	Introdução.....	93
7.2	O Modelo Geral do Processo de Negociação.....	94
7.3	Energias, Estilos e Comportamentos de Influência	96
7.4	Energias e Abordagens	99
7.5	Sumário a apreciação critica do capítulo.....	101
8	METODOLOGIA.....	102
8.1	Introdução.....	102
8.2	Tipos de pesquisa	102
8.3	Identificação dos sujeitos.....	103
8.4	Universo e amostra	104
8.5	Coleta de dados	105
8.6	Tratamento dos dados	108
8.7	Limitações do método	109
8.8	Plano de dissertação - execução.....	110
9	PESQUISAS INTERMEDIÁRIAS – PRIMEIRA E SEGUNDA	111
9.1	Introdução.....	111
9.2	Características do bom negociador	111
9.3	A importância do planejamento e da análise ambiental.....	115

9.4	Uso de tempo nas negociações	116
9.5	A importância do processo de tomada de decisão	117
9.6	A importância do processo de comunicação	121
9.7	A importância da credibilidade.....	122
9.8	A importância de perceber o que está oculto	123
9.9	A importância de dedicar tempo ao processo	124
10	PESQUISA CENTRAL – RESULTADOS	125
10.1	Introdução	125
10.2	Os estilos de influência objeto de observação	126
10.3	Indicadores de Estilos de Negociação.....	126
10.4	Nível de importância atribuído aos estilos	129
10.5	Frequência de utilização dos estilos.....	134
10.6	Análise comparativa entre importância e frequência.....	140
10.7	Análise comparativa entre mulheres e homens	144
10.8	Resultados das hipóteses testadas.....	151
10.9	Outros resultados derivados da pesquisa.....	155
10.10	Sumário e apreciação crítica do capítulo	158
11	AS CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES DO RIO DE JANEIRO - CONCLUSÕES	159
11.1	Pesquisas futuras	175
11.2	Sumário	175
12	TERMINOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO	176
13	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	178
13.1	Referências bibliográficas utilizadas.....	178
13.2	Bibliografia de referência	182
13.3	Abordagem à questão da resolução de conflitos e negociação nas organizações	182
13.4	Abordagens sobre as influências culturais nas negociações	185
13.5	Abordagens sobre a cultura brasileira	186

13.6	Abordagem sobre a cultura do Rio de Janeiro.....	187
13.7	Abordagens conhecidas sobre o negociador brasileiro.....	188
13.8	Abordagem à questão da comunicação.....	188
13.9	Abordagem à questão da ética.....	189
13.10	Abordagem à questão dos sexos nas negociações.....	189
13.11	Abordagem à questão dos comportamentos nas negociações.....	190
13.12	Terminologia de negociação	190
13.13	Referências sobre o método de trabalho	191
13.14	Teses e Dissertações	191
13.14.1	Brasil.....	191
13.14.2	Canadá e Estados Unidos	192
14	ANEXOS.....	195
14.1	Anexo A – Questionário utilizado para identificar as características do negociador.....	195
14.2	Anexo B – Questionário utilizado para identificar os estilos dos negociadores.....	197

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – PIB do Estado do Rio de Janeiro em relação a países de porte similar	4
Figura 2 – Origem dos visitantes estrangeiros do Rio de Janeiro.....	5
Figura 3 – Passageiros nacionais que desembarcaram nos aeroportos do Rio de Janeiro.....	5
Figura 4 – Origem dos visitantes nacionais do Rio de Janeiro entre 12/99 e 03/00.....	6
Figura 5 – Fluxos principais de visitantes ao Rio de Janeiro.....	6
Figura 6 – Determinando o contexto de negociação – Modelo de Savage, Blair e Sorenson.....	11
Figura 7 – Modelo dos três níveis de singularidade humana de Geerd Hofstede	14
Figura 8 – As dimensões culturais de Hofstede para o Brasil.....	16
Figura 9 – O mapa genético do Brasil.....	21
Figura 10 – Residentes no Rio de Janeiro nascidos em outros Estados.....	35
Figura 11 – Residentes no Rio de Janeiro nascidos em outros Países.....	36
Figura 12 – Conceitos fundamentais de comunicação de Littlejohn.....	43
Figura 13 – Modelo de análise transacional de Eric Berne	45
Figura 14 – Influência dos tipos de mensagem na comunicação segundo Albert Mehrabian	47
Figura 15 – O micro-espaco humano	48
Figura 16 – Barreiras à comunicação e à negociação.....	50
Figura 17 – Janela de Johari	52
Figura 18 – Modelo de comunicação de Shanton e Weaver ampliado	54
Figura 19 – Características dos líderes admirados	57
Figura 20 – Ética: um modelo de decisão.....	61
Figura 21 – Mundo polarizado e interdependência global – abordagens características.....	72
Figura 22 – As bases de poder	73
Figura 23 – Características dos tipos de sociedade.....	77
Figura 24 – Estilos de barganha posicional.....	78
Figura 25 – Categorias de poder.....	82
Figura 26 – Alternativas de posicionamento estratégico nas negociações.....	84
Figura 27 – Alternativas de posicionamento estratégico	86
Figura 28 – Moedas de troca organizacionais.....	89
Figura 29 – Estilos básicos de influência de Berlew, Harrison e Rubin.....	91
Figura 30 – Modelo de influência situacional de Berlew, Harrison e Rubin.....	91

<i>Figura 31 – Modelo de negociação interorganizacional de Peterson.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 32 – Modelo geral do processo de negociação.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 33 – Modelo de práticas situacionais de negociação</i>	<i>97</i>
<i>Figura 34 – Universo da pesquisa.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 35 – Cronograma do desenvolvimento da dissertação</i>	<i>110</i>
<i>Figura 36 – Características do negociador norte-americano</i>	<i>112</i>
<i>Figura 37 – Características do negociador brasileiro</i>	<i>113</i>
<i>Figura 38 – Características do negociador do Rio de Janeiro.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 39 – A importância dada ao planejamento e à análise ambiental.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 40 – Pesquisa de utilização do tempo nas negociações.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 41 – A importância dada ao processo de tomada de decisão.....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 42 – A importância dada ao processo de comunicação.....</i>	<i>121</i>
<i>Figura 43 – A importância dada à credibilidade.....</i>	<i>122</i>
<i>Figura 44 – A importância de perceber o que está oculto.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura 45 – A importância de dedicar tempo ao processo.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 46 – Modelo de práticas situacionais de negociação</i>	<i>126</i>
<i>Figura 47 – Tabela de índices de referência para análise dos estilos.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 48 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 1.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 49 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 2.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 50 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 3.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura 51 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 4.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 52 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 5.....</i>	<i>133</i>
<i>Figura 53 – Questionários válidos para a pesquisa – AutoP e HeteroP.....</i>	<i>134</i>
<i>Figura 54 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 1.....</i>	<i>135</i>
<i>Figura 55 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 2.....</i>	<i>136</i>
<i>Figura 56 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 3.....</i>	<i>136</i>
<i>Figura 57 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 4.....</i>	<i>138</i>
<i>Figura 58 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 5.....</i>	<i>139</i>
<i>Figura 59 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 1.....</i>	<i>140</i>
<i>Figura 60 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 2.....</i>	<i>140</i>
<i>Figura 61 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 3.....</i>	<i>142</i>
<i>Figura 62 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 4.....</i>	<i>143</i>
<i>Figura 63 – Questionários válidos para a pesquisa por sexo.....</i>	<i>144</i>
<i>Figura 64 – Frequência com que os estilos são praticados por sexo - Quadro 1.....</i>	<i>145</i>
<i>Figura 65 – Frequência com que os estilos são praticados por sexo - Quadro 2.....</i>	<i>146</i>
<i>Figura 66 – Frequência com que os estilos são praticados por sexo - Quadro 3.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura 67 – Comparação entre Importância e Frequência por sexo – Quadro 4.....</i>	<i>148</i>
<i>Figura 68 – Comparação entre Importância e Frequência por sexo – Quadro 5.....</i>	<i>148</i>
<i>Figura 69 – Modelo de práticas situacionais de negociação – Energias e Estilos.....</i>	<i>151</i>
<i>Figura 70 – Frequência com que as energias são praticadas – Quadro 1.....</i>	<i>152</i>
<i>Figura 71 – Classificação da frequência com as energias são praticadas – Quadro 2.....</i>	<i>152</i>
<i>Figura 72 – Frequência com que as energias são praticadas – Quadro 3.....</i>	<i>153</i>
<i>Figura 73 – Frequência com que as energias são praticadas – Quadro 4.....</i>	<i>154</i>
<i>Figura 74 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro considera mais importantes.....</i>	<i>155</i>
<i>Figura 75 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro considera menos importantes.....</i>	<i>155</i>
<i>Figura 76 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro utiliza com maior frequência.....</i>	<i>156</i>
<i>Figura 77 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro utiliza com menor frequência.....</i>	<i>156</i>
<i>Figura 78 – Comparação entre Importância e Frequência dos comportamentos.....</i>	<i>157</i>

1 O PROBLEMA

1.1 O Problema - Contextualização

Considerando o ambiente de negócios brasileiro neste fim de século, pelo menos quatro importantes fatores têm gerado conflitos, dificultado soluções e inibido a identificação e o aproveitamento de oportunidades:

- A liberalização crescente das relações intra-organizacionais e a ampliação do nível de percepção das pessoas em decorrência da disseminação acelerada do conhecimento e seu uso como insumo fundamental para a diferenciação competitiva das organizações;
- A ampliação das comunicações horizontais entre pessoas com níveis de poder similares como consequência do achatamento das grandes organizações por um lado, e a ampliação do número de pequenas e médias organizações que fazem parte das intrincadas cadeias produtivas por outro;
- As relações de crescente interdependência decorrentes da necessidade de integração do trabalho de equipes de uma mesma organização (distantes fisicamente entre si) e entre diversas organizações fora de seus segmentos de atividade e de seus territórios regionais e nacionais;
- A ocorrência cada vez mais freqüente de períodos de ruptura e transformação como consequência da redução dos ciclos de vida de produtos, processos e organizações ocasionada pela apropriação intensiva de tecnologias de telecomunicações e informática mais atualizadas por parte das organizações.

No meio dos profissionais de organizações parece haver uma clara constatação sobre a necessidade de ampliar o conhecimento sobre as características das culturas regionais, por ser um elemento importante capaz de contribuir para o fortalecimento das habilidades pessoais de negociação. Esse conhecimento mais amplo poderá ajudar a viabilizar acordos mais claros, rápidos, duradouros e eficazes entre as partes envolvidas nos diversos tipos de negociação.

1.1 O Problema - Formulação

Quais são as características dos negociadores do Rio de Janeiro tendo como referência o modelo de estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações? Existem características marcantes dos negociadores do Rio de Janeiro? Se existem, quais são as mais relevantes?

1.2 Objetivos

- **Final**

Descrever as características dos negociadores do Rio de Janeiro levando em consideração os aspectos comportamentais mais relevantes da subcultura regional. Utilizar como referência para a abordagem específica, um modelo de estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações.

- **Intermediários**

a) Indicar os resultados obtidos durante os últimos três anos de pesquisa, junto aos participantes de cursos de negociação, com os quais têm sido investigados os estilos, comportamentos e práticas de influência.

b) Apresentar abordagens de natureza sociológica e antropológica que se referem especificamente aos comportamentos e características predominantes na subcultura do Rio de Janeiro, relacionadas às negociações.

1.3 Hipóteses

- O modelo de Estilos, Comportamentos e Práticas de Influência proposto apresenta elevado grau de confiabilidade.
- Os negociadores do Rio de Janeiro utilizam com maior frequência estilos de **aproximação** do que estilos de **pressão** ou de **afastamento**.

1.4 Delimitação do estudo

Entre as inúmeras variáveis que podem servir de referência para a caracterização dos negociadores, o estudo esteve circunscrito às variáveis interdependentes que permitiram a **qualificação** de estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações a partir da **quantificação** da frequência com que os negociadores utilizam/praticam determinadas ações e verbalizam determinadas afirmações relevantes nas situações de negociação. As análises do estudo foram feitas na Região Metropolitana do Rio de Janeiro definida como típica de uma subcultura regional sob a ótica da negociação.

1.5 Relevância do estudo

A negociação é o processo fundamental para abordar situações-problema, procurar soluções para impasses e aproveitar oportunidades no contexto contemporâneo das relações intra e inter-organizacionais que cada vez mais ocorrem nas suas fronteiras multiculturais, regionais e nacionais. Conhecer os aspectos comportamentais dos negociadores, portanto, é um dos fatores críticos de sucesso nas negociações. Em função dessa demanda, várias análises a partir de estudos, investigações, pesquisas e trabalhos têm sido feitas nos países desenvolvidos, internamente, e com foco nas comparações com outros países desenvolvidos ou em desenvolvimento considerados relevantes nas suas relações além das fronteiras.

Observa-se com base no conhecimento sustentado por trabalhos acadêmicos (ver Teses e Dissertações na Bibliografia), que quando o foco específico é o dos comportamentos de influência utilizados nas negociações, no Brasil pouco se sabe a respeito dos negociadores e especificamente sobre a influência das características regionais que afetam o exercício da negociação.

Via de regra o conhecimento sobre comportamentos nas negociações no Brasil é originário do senso comum e reproduz características genéricas das pessoas das diferentes partes do País. Esse conhecimento tem subsidiado os negociadores de outras regiões com alguns estereótipos culturais que muitas vezes não contribuem para o desenvolvimento construtivo das negociações. A generalização dos estereótipos pode gerar preconceitos entre negociadores de subculturas regionais afetando *a priori* o desenvolvimento das relações entre as partes.

Considerando uma visão prática de muitas organizações brasileiras, cujo âmbito de atuação é nacional, e outras que atuam de forma intensiva com clientes e fornecedores de outras regiões, evidencia-se a necessidade de minimizar conflitos e tornar mais eficazes os produtos de suas negociações, como fundamento da construção dos seus diferenciais competitivos.

Assim, para contribuir para a capacitação dos seus profissionais, visando o exercício de negociações positivas é fundamental abordar a realidade brasileira pelo ângulo da ampliação dos conhecimentos a respeito das variáveis comportamentais e culturais regionais.

Sob a ótica da formulação de políticas institucionais, o Brasil, por ser a segunda nação mais populosa do ocidente e, a primeira latina, por estar entre as dez maiores economias do mundo, por sua diversificação cultural e pelo seu peso nos processos de internacionalização, necessita que sejam preenchidas partes dessa lacuna, através da construção de algumas referências e da ampliação de outras para um estudo mais aprofundado dos negociadores brasileiros e das formas regionais de negociar.

O carioca e o fluminense precisam ser conhecidos. Conhecer melhor o negociador do Rio de Janeiro é de fundamental importância, dentro deste contexto, por ser o segundo maior Estado do País, tanto no que refere ao contingente populacional quanto à sua importância econômica. O Estado tem 13,4 milhões de habitantes¹ e é responsável por um PIB equivalente a US\$ 92 Bilhões - relevante internacionalmente se comparado com dez países cuja riqueza gerada está numa faixa similar.

PIB em US\$ Bilhões - Fonte: Revista Exame, edição nº 730 de 27/dez./2000.					
Maior relevância econômica			Menor relevância econômica		
País	PIB em US\$ BI	Estado	PIB em US\$ BI	País	PIB em US\$ BI
Venezuela	115,9	Rio de Janeiro	91,7	Colômbia	89,4
Portugal	115,4			Irã	80,6
Irlanda	113,5			Chile	72,8
Israel	111,7			Rep. Checa	59,4
Egito	96,0			Hungria	58,3

Figura 1 – PIB do Estado do Rio de Janeiro em relação a países de porte similar

O Estado do Rio de Janeiro seria hipoteticamente o quinto País da América Latina (atrás do Brasil, México, Argentina e Venezuela). Com um PIB per capita de US\$ 6.800, supera em mais de 20 % o do Chile, que com sua população similar de cerca de 13 milhões tem um PIB per capita de US\$ 5.600. Seria um membro importante da OPEP, com uma produção diária superior a um milhão de barris de petróleo.

O Rio de Janeiro é um importante pólo de telecomunicações, de energia e de logística e, espera receber entre os anos 2001 e 2003 cerca de US\$ 30 bilhões em investimentos. A Região Metropolitana, que congrega municípios como Duque de Caxias, Niterói, Nova Iguaçu, Petrópolis e São Gonçalo agrega outros cerca de 4 milhões de habitantes, constituindo um aglomerado urbano de 9,85 milhões, 50 % superior à população total de Israel.

¹ Dados do censo de 2000. Fonte: IBGE.

O poder de compra das famílias do Estado alcançava cerca de R\$ 85,5 bilhões² em Outubro de 2000, representando 11,6 % do total do Brasil. O número de empresas em 1998 superava a marca de 192 mil e a atividade de serviços representava 70,1%, seguida da industrial com 29,3% e a agricultura/pecuário com 0,6%.

Com seus mais de 5,8 milhões de habitantes, a cidade foi considerada em 1999, por uma pesquisa internacional da Arthur Andersen, como a que, no Brasil, oferece as melhores oportunidades para negócios. É o principal destino de turistas dentro e fora do País: do total de visitantes, 30 % preferem o Rio.

Entrada de turistas pelo Rio de Janeiro, segundo o país de residência permanente					
Origem	1998	1999	Cresc. % 99/98	1998+1999	%
Estados Unidos	141.314	155.591	10,1	296.905	19,3
Argentina	126.344	138.701	9,8	265.045	17,2
Alemanha	71.967	79.017	9,8	150.984	9,8
Itália	49.452	54.305	9,8	103.757	6,7
Chile	33.656	36.945	9,8	70.601	4,6
França	30.052	32.997	9,8	63.049	4,1
Inglaterra	29.902	32.928	10,1	62.830	4,1
Espanha	28.656	31.461	9,8	60.117	3,9
Portugal	28.101	30.849	9,8	58.950	3,8
Suíça	16.155	17.738	9,8	33.893	2,2
Total dos 10 mais	555.599	610.532	9,9	1.166.131	75,7
Total geral	734.026	806.963	9,9	1.540.989	100,0

Fonte: EMBRATUR. *Anuário estatístico 2000*. Brasília: Embratur, 2000. P. 114-115.

Figura 2 – Origem dos visitantes estrangeiros do Rio de Janeiro

Passageiros nacionais que desembarcam nos aeroportos da cidade do Rio de Janeiro					
Origem	1998	1999	Cresc. % 99/98	1998+1999	%
Santos Dumont	716.640	1.781.891			
Antônio C. Jobim	2.168.161	1.647.429			
Total	2.884.801	3.429.320	18,9	6.314.121	
Estrangeiros	722.051	792.153	9,7	1.514.204	24,0

Fonte: EMBRATUR. *Anuário estatístico 2000*. Brasília: Embratur, 2000. P. 117, 188-189.

Figura 3 – Passageiros nacionais que desembarcaram nos aeroportos do Rio de Janeiro

Dos cerca de 6,3 milhões de pessoas que desembarcaram nos aeroportos Rio de Janeiro em 1998 e 1999, 24% são estrangeiros e destes 75,7% vieram de dez países diferentes.

² REVISTA BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL - RIO DE JANEIRO. Out./2000. P. 47

Entre os dez países mencionados no quadro anterior, os europeus, com 533 mil visitantes em 98 e 99, ou seja cerca de 59% do total, representaram o maior contingente. Em seguida os sul-americanos, com 335 mil representaram cerca de 22% do total e, finalmente, os norte-americanos com 296 mil visitantes, representaram cerca de 19% do total de visitantes ao Rio de Janeiro no biênio considerado.

De que estados chegam os visitantes da cidade do Rio de Janeiro ?³			
Origem	%	Origem	%
São Paulo - Capital	33,86	Rio Grande do Sul	4,60
Rio de Janeiro	11,31	Bahia	3,32
São Paulo - Interior	10,45	Paraná	2,98
Minas Gerais	8,51	Espírito Santo	1,86
Distrito Federal	5,87	Pernambuco	1,86
Outros estados	15,38		
Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - Rio de Janeiro (ABIH-RJ)			

Figura 4 – Origem dos visitantes nacionais do Rio de Janeiro entre 12/99 e 03/00

Entre 21/12/99 e 21/03/00, 2.165 milhões de turistas visitaram o Rio de Janeiro.

Cerca de 47% destes visitantes tinham como motivo principal da viagem fazer negócios.

Principais origens dos quase 4,5 milhões de visitantes anuais do Rio de Janeiro:			
1ª. SP - capital - Brasil	28 %	2ª. RJ - interior - Brasil	9 %
3ª. SP - interior - Brasil	8 %	4ª. Europa	8 %
5ª. MG - Brasil	7 %	6ª. Mercosul	5 %
7ª. Estados Unidos	4 %	8ª. RS - Brasil	4 %

Figura 5 - Fluxos principais de visitantes ao Rio de Janeiro

As negociações entre cariocas e fluminenses, demais estados do Brasil e inúmeros países são significativas e tendem a crescer muito. Por outro lado, as organizações de outros países e estados do Brasil encontram dificuldades para obter referências conceituais aceitáveis para melhor compreender as características do negociador do Rio de Janeiro, de forma específica, a fim de instruir e desenvolver seus negociadores. Esse conhecimento constitui um elemento chave que levará a uma muito provável melhoria na condução de negociações multiculturais com cariocas e fluminenses, no Rio de Janeiro - nas organizações e entre elas.

³ REVISTA BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL... Op. cit. P. 44-45.

1.6 Definição dos termos

- **Característica** (al. Charakteristik, esp. Característica, fr. Caractéristique, ingl. Characteristic)
 - O termo considera o significado expresso por André Lalande⁴, ou seja: “Arte de representar as idéias e as relações através de signos ou 'caracteres'.” Considera-o como sinônimo de caráter que, no sentido particular é o que distingue um ser quer na sua estrutura, quer nas suas funções. Em psicologia é o conjunto de maneiras habituais de sentir e de reagir que distinguem um indivíduo ou grupo de outro(s).
 - Para efeito do presente trabalho consideraremos a definição simplificada proposta por Aurélio Buarque de Holanda⁵, ou seja, “aquilo que caracteriza: distintivo, particular.”
- **Comportamento** (al. Verhalten, esp. Comportamiento, fr. Comportement, ingl. Behavior)
 - O termo considera o significado expresso por André Lalande⁶, ou seja: “O comportamento de um ser é o conjunto das reações globais do seu organismo, tanto comuns à espécie como particulares do indivíduo.”
 - A definição de comportamento é diversificada e decorrente da(s) abordagem(ns) adotada: se de natureza psicológica, sociológica ou antropológica. Para efeito do presente trabalho consideraremos a definição simplificada proposta por Aurélio Buarque de Holanda⁷, ou seja, “maneira de se comportar: procedimento, conduta; conjunto de atitudes e reações do indivíduo face ao meio social.”
 - Cada *comportamento de influência*, para efeito desse trabalho, é composto por um conjunto de práticas de influência. O termo *comportamentos de influência* também poderá ser utilizado no texto do presente trabalho para generalizar *estilos, comportamentos e práticas de influência*.
- **Culturas regionais (subculturas regionais)**
 - O termo considera o significado expresso por Aurélio Buarque de Holanda⁸, a partir do que ele considera *cultura*, ou seja: “O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade.”

⁴ LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996. P. 137.

⁵ BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa – Médio dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980. P. 351.

⁶ LALANDE, André. *Vocabulário...* Op. cit. 173.

⁷ BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa...* Op. cit. P. 447.

-
- Gilberto Freyre⁹ aprofunda o significado do termo através do conceito antropológico que caracteriza cultura como “o conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo o que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano.”
 - Para o presente trabalho, subculturas regionais são regiões do Brasil com características culturais similares sob a ótica do padrão de comportamento das pessoas que nelas vivem.
 - **Estilo** (al. Stil, esp. Estilo, fr. Style, ingl. Style)
 - O termo considera o significado expresso por Aurélio Buarque de Holanda¹⁰, ou seja, “Modo de exprimir-se, falando ou escrevendo. Maneira de tratar, de viver; procedimento, conduta, modos.”
 - Cada estilo de influência, para efeito do presente trabalho, é composto por um conjunto de comportamentos de influência.
 - **Frequência** (al. Frequenz, esp. Frecuencia, fr. Fréquence, ingl. Frequency)
 - O termo considera o significado expresso por Buarque de Holanda¹¹, ou seja: “Repetição amiudada de fatos ou acontecimentos; reiteração. Número de vezes que um valor ou um subconjunto de valores do domínio de uma variável aleatória aparece numa experiência ou numa observação de caráter estatístico.”
 - Para o presente trabalho, significa a medida que indica o número de vezes que uma determinada ação ou afirmação é praticada por um negociador, obtida através da auto-observação ou da observação de terceiros, tendo como referência índices de frequência preestabelecidos.
 - **Influência** (al. Einfluss, esp. Influencia, fr. Influence, ingl. Influence)
 - O termo considera o significado expresso por Lalande¹², ou seja: “Ação de uma circunstância, de uma coisa ou de uma pessoa sobre outra, no sentido mais vago desta palavra.

⁸ Idem. ibidem. 512.

⁹ FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*. 13ª ed. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 7). Brasília: UNB, 1963.

¹⁰ BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa...* Op. cit. P. 734.

¹¹ Idem. ibidem. P. 820.

¹² LALANDE, André. *Vocabulário...* Op. cit. P. 568.

A palavra *influência* comporta quase sempre a idéia de que a ação de que se trata se exerce de forma gradual, contínua, quase insensível e coopera com outras causas na produção dos seus efeitos. Diz-se, neste sentido que aquilo que age *exerce* uma influência. O verbo correspondente é *influir*.

- *Especialmente*, autoridade de prestígio sobre as idéias ou sobre a vontade de outrem. ‘Ter influência sobre alguém, sobre o andamento de um negócio (considerado como resultante de decisões voluntárias).’ *Absolutamente*: ‘Ter influência, ser influente’ = Ter crédito, ascendente; ser escutado. O verbo correspondente é *influenciar*. Circunstância, coisa ou pessoa que possui ou exerce uma influência, em qualquer dos sentidos precedentes.”
- **Negociação** (al. Verhandlung, esp. Negociación, fr. Negociation, ingl. Negotiation)
- Negociação é um processo de gestão de conflitos e/ou de maximização de oportunidades. Berlew, Moore e Harrison¹³ definem negociação como “um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo.”
- A palavra se origina do latim *negotiare*. Mario Sitniski¹⁴ ressalta que “se origina da palavra latina *necotio*, a negação do ócio, **uma** atividade cujo primeiro sentido é de uma ocupação produtiva, utilitária – *no-ocio* – o ócio fecundo” e que deve nos trazer, além de bons resultados, também satisfação.
- Donald e Rebecca Hendon e Paul Herbig¹⁵ consideram que a definição de negociação parte do envolvimento de “duas ou mais partes com interesses comuns (e conflitantes) que entram num processo de interação com o objetivo de alcançar um acordo (de preferência com benefício mútuo)... Negociação é um processo de tomada de decisão que provê oportunidade para as partes trocarem compromissos ou promessas através das quais irão resolver suas discordâncias e alcançar um acordo. A negociação é duas ou mais partes esforçando-se para concordar quando seus objetivos não coincidem. Negociação consiste de dois processos distintos: criar valor e reivindicar valor. Criar valor é um processo cooperativo que leva as partes na negociação buscar alcançar o total benefício potencial do relacionamento. Reivindicar valor é essencialmente um processo competitivo.”

¹³ BERLEW, David, MOORE, Alex e HARRISON, Roger. *The Positive Negotiation Program*. MA. USA: Situation Management Systems, 1984.

¹⁴ SITNISKI, Mario. *De la negociación*. Buenos Aires: Argonauta, 1985. P 11-12.

¹⁵ HENDON, Donald, HENDON, Rebecca and HERBIG, Paul. *Cross cultural business negotiations*. Westport, Connecticut, USA: Praeger, 1996. P. 1.

- Ao levarmos em conta uma abordagem sistêmica das negociações na qual os elementos conceituais anteriormente mencionados se inserem, propomos e consideramos para o presente trabalho que: **a negociação é um *processo* que se desenvolve num determinado ambiente, entre duas ou mais partes, que abordam uma dada situação** (problema ou oportunidade) **a partir de interesses comuns e antagônicos. Para isso, segundo regras do jogo** (cooperativas, integrativas, competitivas, distributivas, conciliadoras, mediadoras, claras ou ocultas...), **as partes utilizam meios de comunicação, através dos quais manifestam comportamentos de influência, para confrontar e discutir propostas explícitas, com o objetivo de alcançarem um acordo.**

- **Prática** (al. Ausübung, Übung, esp. Práctica, fr. Pratique, ingl. Practice)
 - O termo considera o significado expresso por Lalande¹⁶, ou seja: “O exercício habitual de uma certa atividade, o fato de se seguir tal ou tal regra de ação. ‘A prática diária de um exercício.’ Por conseqüência, costume considerado nos seus efeitos; a capacidade que daí resulta. ‘Ter prática de uma língua, de um procedimento de cálculo’.”
 - Cada prática de influência, para efeito do presente trabalho, é caracterizada por uma ação ou afirmação verbal manifestada por negociadores em suas interações com outras pessoas e consideradas importantes e capazes de influenciá-las nos contextos de negociação.

- **Processo** (al. Prozess, esp. Proceso, fr. Processus, ingl. Process)
 - O termo considera o significado expresso por Lalande¹⁷, ou seja: “Seqüência de fenômenos que apresentam certa unidade ou se reproduzem com certa regularidade. Diz-se sobretudo dos fenômenos fisiológicos, psicológicos ou sociais, e mais raramente os fenômenos físicos.”
 - De acordo com Donald Ellis e Aubrey Fisher¹⁸, “quatro elementos são inerentes a um processo – ação, ou atos; contínua mudança no tempo; evolução, ou progresso durante o tempo; e uma meta, ou resultado. Assim, o processo claramente implica no tempo durante o qual ocorrem ações progredindo em direção a alguma meta.

¹⁶ LALANDE, André. *Vocabulário...* Op. cit. P. 841.

¹⁷ Idem, ibidem. 869.

¹⁸ ELLIS, Donald G., FISHER, B. Audrey. *Small group decision making – communication and the group process*. 4th Ed. New York: McGraw-Hill, 1994 P. 4.

David Berlo¹⁹, um dos teóricos precursores da comunicação, oferece uma definição muito citada de processo: ‘Se nós aceitamos o conceito de processo, nós vemos eventos e relacionamentos como dinâmicos, em movimento, mutáveis, contínuos. Quando nós caracterizamos algo como um processo, nós também queremos dizer que isso não tem *um* começo, *um* fim, uma seqüência de eventos fixa. Isso não é estático. É movimento. Os ingredientes dentro do processo interagem; cada um afeta o outro’.”

- **Processo de negociação**

- Como processo de negociação consideramos uma seqüência de fases e etapas que são percorridas no tempo e abordadas de acordo com o contexto de negociação para viabilizar uma estratégia.
- Nesse sentido consideramos o modelo proposto por Savage, Blair e Sorenson²⁰, segundo o qual “a melhor estratégia depende dos resultados desejados... resultados *substantivos* e *relacionais*... um modelo sistêmico para a escolha estratégica de negociação deve contemplar ambos.”

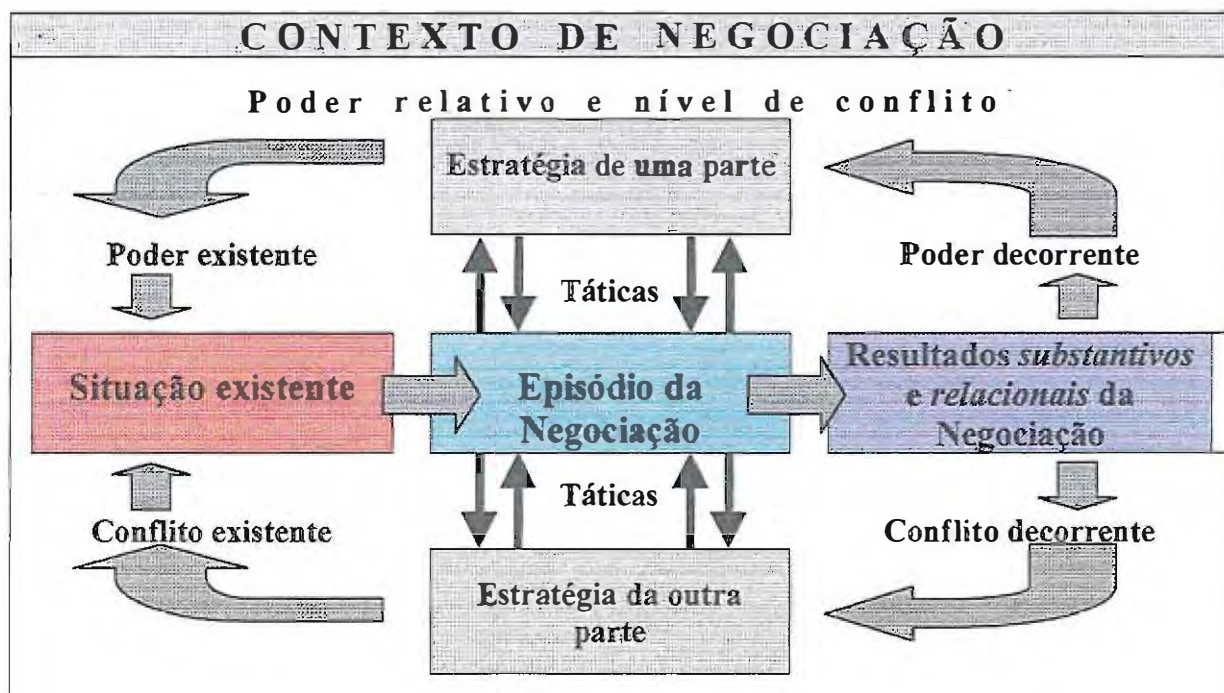


Figura 6 – Determinando o contexto de negociação – Modelo de Savage, Blair e Sorenson

¹⁹ BERLO, David. *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960. P. 24.

²⁰ SAVAGE, Grant, BLAIR, John e SORENSON, Ritch. *Consider both relationships and substance when negotiating strategically*. In: LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. P. 33-35.

2 REFERENCIAL TEÓRICO - Introdução

O objetivo dos capítulos 2, 3, 4 e 5 é orientado para sustentar com referências teóricas e conceituais os principais tópicos necessários o desenvolvimento da dissertação. Os capítulos seguintes estão separados de forma a:

- Ilustrar de forma ampla os principais fatores de natureza **cultural e comportamental** que condicionam as ações dos negociadores;
- Apresentar um histórico dos aspectos de natureza **circunstancial** que afetam o episódio da negociação e as abordagens que levaram ao desenvolvimento de modelos orientados para resultados substantivos e/ou resultados relacionais;
- Descrever a base teórica que antecedeu o modelo de referência utilizado na dissertação.

Para abordar os comportamentos destacamos algumas considerações sobre fatores que afetam e podem condicionar sua ação. De acordo com John L. Graham²¹ podem ser considerados cinco características gerais de ordem demográfica que afetam os comportamentos dos negociadores conectando o processo de negociação com os resultados das negociações inter-organizacionais: experiência, idade, educação, sexo e nacionalidade (cultura). No desenvolvimento de sua tese de doutorado, Robert Peterson²², efetuou uma ampla pesquisa bibliográfica relacionada aos impactos nas negociações tomando como base as cinco características anteriormente mencionadas, chegando a algumas conclusões gerais:

Experiência – Em geral a experiência do negociador está positivamente relacionada com resultados satisfatórios associados a aspectos substantivos e relacionais nas negociações.

Idade – Há uma tendência dos negociadores de maior idade serem mais flexíveis com a outra parte. Também parece haver a tendência de uma maior utilização de comportamentos colaborativos, voltados para os aspectos relacionais na medida do aumento da idade dos negociadores.

²¹ GRAHAM, John. *A theory of interorganizational negotiations*. Research in Marketing, V. 9, P 163-183.

²² PETERSON, Robert Martin. *Assessing the impact of individual characteristics and bargaining strategy selection on negotiation planning and preparation behaviors*. Thesis (Doctor of Philosophy). Adviser: SHERREL, Daniel L. The University of Memphis. 1998, 160 pp.

Educação – Os níveis de educação formal não apresentam evidências que possam caracterizar diferenças significativas de comportamentos dos negociadores.

Sexo – De uma maneira geral as mulheres tendem a ser mais cooperativas, conciliadoras, imparciais e orientadas para os relacionamentos e os homens mais competitivos, agressivos (no sentido do uso do poder nas questões substantivas) e parciais. A maioria das explicações atribuem essas diferenças ao processo de socialização durante o desenvolvimento de indivíduos de sexos diferentes.

Nacionalidade (cultura) – Muito ainda deve ser estudado para compreender como a cultura afeta tanto o episódio da negociação como os seus resultados, uma vez que as diferenças culturais interferem na forma como indivíduos de culturas diferentes percebem diferentes situações e adotam estratégias afetadas por condicionantes de natureza cultural.

Ao abordarmos os fatores condicionantes, poderá ser verificado que não focalizamos a experiência, a idade e a educação não estarão sendo observados de forma estratificada (na medida em que a amostra objeto de nosso estudo é composta por indivíduos com curso superior completo, com idade relacionada a esse pré-requisito, atuando no mercado de trabalho há pelo menos dois anos).

Por outro lado, entendemos que os comportamentos dos negociadores se sustentam nos valores individuais e se expressam através de signos, por isso levamos em conta e destacamos a importância de abordar alguns aspectos relacionados à ética e à comunicação nas negociações.

Consideramos que as circunstâncias do episódio da negociação implicam na necessidade do negociador conhecer e utilizar as energias, força e poder de que dispõe de uma forma adequada.

Assim, para melhor estruturar o referencial teórico dividimos em três capítulos:

- Capítulo 3 – REFERENCIAL TEÓRICO – Condicionantes Culturais
 - Capítulo 4 – REFERENCIAL TEÓRICO – Condicionantes Comportamentais
 - Capítulo 5 – REFERENCIAL TEÓRICO – Condicionantes Circunstanciais
-

3 REFERENCIAL TEÓRICO – Condicionantes Culturais

3.1 *Influências culturais nas negociações*

Nessa primeira parte do referencial teórico foram buscadas bases para a estruturação das influências culturais nas negociações. O primeiro aspecto, mais abrangente, teve como foco a compreensão dos atributos que afetam as negociações entre culturas diferentes. O segundo, específico da cultura brasileira, e em especial da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, buscou elementos descritivos e interpretativos da subcultura regional objeto desse trabalho.

Para abordar a questão das influências culturais nas negociações é importante compreender os aspectos mais relevantes da diversidade cultural. De acordo com o modelo proposto por Geerd Hofstede²³, existem **três níveis de singularidade na programação mental humana**:

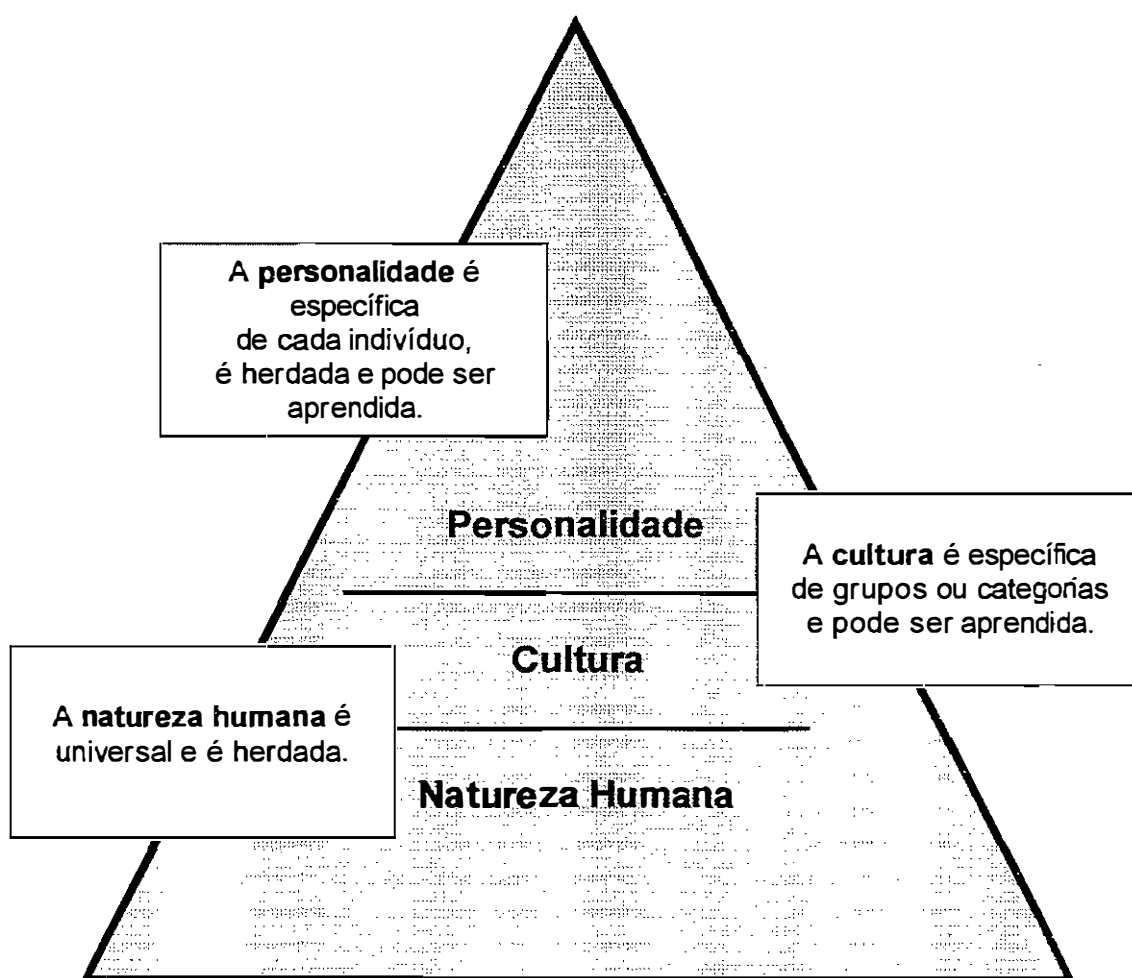


Figura 7 – Modelo dos três níveis de singularidade humana de Geerd Hofstede

²³ HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, 1991. P. 4-6.

“Cultura é sempre um fenômeno coletivo, porque ela é pelo menos parcialmente compartilhada com pessoas que habitam ou habitaram no mesmo ambiente social, no qual ela foi aprendida. É a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros. Cultura é aprendida e não herdada, ela deriva do ambiente social do indivíduo e não de sua origem genética. Cultura deveria ser diferenciada da natureza humana por um lado, e da personalidade por outro, embora exatamente onde estão as linhas de fronteira entre natureza humana e cultura e, cultura e personalidade, é matéria para discussão entre os cientistas sociais.”

Baseados nas singularidades mencionadas por Hofstede, os grupos culturais de ambientes diversos se caracterizam pelas suas diferenças, manifestando comportamentos próprios em face a aspectos e ocorrências únicas do seu cotidiano, influenciando a maneira como pessoas negociam ou abordam conflitos. Porém, o próprio Hofstede destaca ‘que essa influência cultural é parcial, pois é no nível da “**personalidade** é específica de cada indivíduo, herdada e aprendida”, que os estilos e comportamentos de influência se manifestam.

Abordando a questão sob o prisma da cultura, Hofstede afirma que existem “grupos humanos e categorias pensando, sentindo, agindo diferentemente, mas não há nenhuma referência científica para considerar que um grupo é intrinsecamente superior ou inferior a outro. Estudando as diferenças entre grupos e sociedade se pressupõe um posicionamento sobre o **relativismo cultural**. Claude Lévi-Strauss, o antropólogo francês, a expressou como:

‘O relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como “baixa” ou “nobre”. De qualquer modo, todas as culturas podem e devem aplicar estes julgamentos para suas próprias atividades, pois seus membros são atores assim como observadores.’

Hofstede aborda especificamente a importância da influência cultural nas negociações ao afirmar que “nestes nossos dias pós-coloniais, os estrangeiros que desejam negociar em outras sociedades terão que negociar suas intervenções. Assim, as negociações têm uma probabilidade maior de sucesso quando as partes interessadas entendem as razões dos diferentes pontos de vista.”

Por definição as interações humanas são interculturais. Quando dois indivíduos se encontram é um encontro entre culturas diferentes. De acordo com Hendon e Herbig²⁴, “negociações interculturais existem não apenas porque as pessoas que pensam, sentem, e se comportam diferentemente têm que alcançar acordos em assuntos práticos tais como produzir, consumir, organizar, distribuir poder e recompensas, mas também por causa da natureza específica dos desafios, imprevisibilidade, e contradições do mundo onde vivem. Temos que negociar. Em cada negociação (doméstica ou internacional) os participantes têm diferentes pontos de vista e diferentes objetivos.” Assim, uma importante dimensão das negociações é aquela relacionada com as influências culturais, e para Hendon e Herbig²⁵ “choques culturais ocorrem quando a pessoa se encontra em um lugar onde todas as normas são desafiadas e não são mais corretas; um amplo conjunto de valores, regras e atitudes são diferentes... choques culturais são conhecidos causadores de comportamentos agressivamente violentos em personalidades anteriormente dóceis... Um dos mais importantes meios de resolver choques culturais é reconhecer sua ocorrência e entender por que estão ocorrendo.”

Geert Hofstede²⁶ aborda a cultura através de quatro dimensões que explicam muito das suas diferenças: a distância hierárquica; o grau de masculinidade (ou de feminilidade); o grau de individualismo (ou de coletivismo); e a aversão à incerteza (ou baixa aversão à incerteza). Para cada delas, propõe um *continuum* destacando aspectos importantes relacionados com a sociedade e a organização. Segundo o estudo, os brasileiros, no sua imagem mais ampla, caracterizam-se pelos seguintes traços associados aos índices propostos por sua pesquisa:

ÍNDICES DE CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DE HOFSTEDE - BRASIL											
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Índice de distância hierárquica	Máx 104				69 62%					Mín 11	Baixa distância hierárquica
Índice de masculinidade	Máx 95						49 49%			Mín 5	Feminilidade
Índice de individualismo	Máx 91							38 38%		Mín 6	Coletivismo
Índice de aversão à incerteza	Máx 112				76 65%					Mín 8	Baixa aversão à incerteza

Figura 8 – As dimensões culturais de Hofstede para o Brasil

²⁴ HENDON, Donald, HENDON, Rebecca and HERBIG, Paul. *Cross cultural...* Op. cit. P. 17.

²⁵ Idem, ibidem. P. 16.

²⁶ HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations...* Op. cit. P. 14, 26, 53, 84 and 113.

3.2 *Abordagens sobre a cultura brasileira*

Como tudo começou no Brasil em que vivemos? Quais são os principais ingredientes da nossa cultura? Que influências esses insumos tomaram na subcultura regional do Rio de Janeiro?

O principal motivo da colonização, segundo Celso Furtado, o início da ocupação comercial da América, teve como antecedentes os episódios da expansão comercial da Europa. Nesse sentido, “a ocupação econômica do território brasileiro é em boa medida uma consequência da pressão exercida sobre Portugal e Espanha pelas demais nações européias”.²⁷ A pressão exercida considerava que o direito às terras estava associado à sua ocupação efetiva. Isso fazia com que “se perderiam as terras americanas a menos que fosse realizado um esforço de monta para ocupá-la permanentemente. Esse esforço significava desviar recursos de empresas muito mais produtivas no Oriente. A miragem do ouro que existia no interior das terras do Brasil – à qual não era estranha a pressão crescente dos franceses – pesou seguramente na decisão tomada de realizar um esforço relativamente grande para conservar as terras americanas.”

O principal elemento colonizador que viria a se fixar no Brasil – o português – não era propriamente uma raça, segundo Fernando de Azevedo, mas o resultado de uma mistura dos primitivos habitantes da região, “os iberos, e de raças e povos que se cruzaram em constantes migrações pela Península Ibérica”, como os celtas, fenícios, gregos, romanos, suevos, visigodos, judeus, árabes e berberes.”²⁸ Os portugueses trouxeram escravos africanos. Depois vieram imigrantes europeus (e outros tipos de portugueses), asiáticos, fugitivos de guerras e de perseguições raciais... pessoas que contribuíram de forma decisiva para o que somos hoje.

Os principais destinos da colonização começaram pela fixação em alguns pontos costeiros, como “Ilhéus, São Vicente, Recife e Rio de Janeiro, que ofereciam ancoradouro seguro às suas frotas.”²⁹ Por isso o Rio de Janeiro foi uma das primeiras cidadelas da América ao Sul do Equador, até hoje uma das maiores concentrações de fortes e fortalezas. Foi também a maior porta de entrada dos povos que vieram a se espalhar pelo país.

²⁷ FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 6). Brasília: UNB, 1963. P. 8.

²⁸ AZEVEDO, Fernando. *A cultura brasileira: introdução ao estudo cultural do Brasil*. 4ª Ed. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 4). Brasília: UNB, 1963. P. 68.

²⁹ Idem. *ibidem*. P. 65.

As principais análises da cultura brasileira foram sendo desenvolvidas por muitos autores, abordando-a pelas vertentes histórica, sociológica, antropológica e econômica, como por exemplo: Fernando Azevedo em *A cultura brasileira* (1894), Paulo Prado em *Retrato do Brasil* (1927), Gilberto Freyre em *Casa grande e senzala* (1933), Sérgio Buarque de Holanda em *Raízes do Brasil* (1936), Celso Furtado em *Formação econômica do Brasil* (1959), Caio Prado Jr. em *A revolução brasileira* (1966), Florestan Fernandes em *A revolução burguesa no Brasil* (1974), Roberto da Mata em *Carnavais, malandros e heróis* (1978), Dante de Oliveira Leite em *O caráter nacional brasileiro* (1983), Livia Barbosa em *O jeitinho brasileiro* (1992), Darcy Ribeiro em *O povo brasileiro* (1995).

Enrique Saravia³⁰ ao abordar as análises realizadas pelos pensadores sociais sobre o tema da cultura brasileira, afirma que existem “duas correntes principais: uma que é elitista e europeizante e a outra que pretende abranger a sociedade toda e que procura suas raízes na própria realidade brasileira.” A análise da cultura brasileira baseada nessas duas correntes aparece com outra roupagem, como defende o Prof. Saravia³¹ ao considerar que “as **camadas dominantes** procuravam salientar a branquitude no plano racial, e sua europeidade, no plano cultural, procurando imitar o estrangeiro em seus hábitos e ideologia.

Para caracterizar as **camadas subalternas**, Saravia toma como referência Darcy Ribeiro que vê nessas camadas a base de uma cultura nacional: ‘...é principalmente nas camadas subalternas e como cultura vulgar que se exerce a criatividade que viria atender aos requisitos necessários à sobrevivência material (através de criação ou reelaboração de técnicas adaptativas); à convivência humana (através da criação de múltiplas formas de associação que exorbitam das regulações destinadas a organizar o trabalho produtivo); e ao atendimento de necessidades espirituais (mediante a criação de cultos sincréticos, da fixação de mitos e lendas com que se explicava a natureza da sociedade), e da criação artística. Foi por meio desta cultura vulgar – recheada de elementos indígenas e africanos – que o povo brasileiro edificou, com os pobres tijolos e comentos de que dispunha, a cultura nacional no que tinha de assentado na terra e de significativo para toda a população’.”

³⁰ SARAVIA, Enrique. *Perspectivas sobre a identidade da cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Monografia, 1982. P. 1.

³¹ Idem. *ibidem*. P. 8-9.

O Brasil apresenta uma grande diversidade étnica: influências portuguesas, africanas e ameríndias... influências italianas, espanholas, alemãs, japonesas, árabes e judaicas. Segundo Darcy Ribeiro³² em “O povo brasileiro”, ao analisar a composição da população segundo a cor reafirma a expressiva condição de opressão que o branco dominador impôs aos outros componentes. “Avaliamos em 6 milhões o número de negros introduzidos no Brasil como escravos até 1850, quando a abolição do tráfico; em 5 milhões o número mínimo de índios com que as fronteiras da civilização brasileira se foram defrontando, sucessivamente, no mesmo período; e em 5 milhões, no máximo, o número de europeus vindos para o Brasil até 1950. Destes, apenas 500 mil ingressaram no Brasil antes de 1850. De seus bagos viemos.”

Gilberto Freyre³³, reproduzindo percepções sobre traços dos homens portugueses, identificava “características desencontradas: ‘genesia violenta’ e o ‘gosto pelas anedotas de fundo erótico’, ‘o brio, a franqueza e a lealdade’; ‘pouca iniciativa individual’, ‘patriotismo vibrante’; ‘a imprevidência’, ‘a inteligência’; ‘o fatalismo’, ‘a primorosa aptidão para imitar’.”

Para Darcy Ribeiro³⁴ “o Brasil nasce e cresce como novo, afirmando cada vez mais essa característica em sua configuração histórico-cultural. O assinalável, no caso brasileiro é, por um lado, a desigualdade social, expressa racialmente pela posição inferiorizada do negro e do mulato. E, por outro lado, a homogeneidade cultural básica, transcende tanto as singularidades ecológicas regionais, bem como as marcas decorrentes da variedade de matrizes raciais, como as diferenças oriundas da proveniência cultural dos distintos contingentes.”

Essa afirmação pode ser reproduzida de forma literal para o caso do Rio de Janeiro, por ter sido um dos principais polos de irradiação do que viria a ser o Brasil – hierarquicamente, de uma forma geral, o branco tem o mestiço e o negro como subordinados.

A partir da constatação genérica consideramos que a composição étnica não assegura uma homogeneidade cultural básica quando se trata de compreender as diferentes questões interculturais que parecem influenciar os comportamentos associados à prática de negociação de indivíduos de diferentes subculturas regionais.

³² RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. P. 228.

³³ FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*... Op. cit. P. 71.

³⁴ RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro*... Op. cit. P. 243.

Existem nove ilhas-Brasil segundo Darcy Ribeiro³⁵, argumentando sobre a multiplicação dessa etnia embrionária que vai se difundindo ao longo da história, pela costa do País e depois interiorizando-se pelos sertões, através dos afluentes dos grandes rios a partir de “quatro núcleos urbanos embrionários – tendo como protocélulas as regiões costeiras de:

Pernambuco – Bahia – Rio de Janeiro – São Paulo

Cinco variantes principais da cultura brasileira tradicional, derivaram-se das anteriores:

- **Cultura crioula** – que se desenvolveu nas comunidades da faixa de terras frescas e férteis do Nordeste, tendo como instituição coordenadora fundamental o engenho açucareiro;
- **Cultura caipira** – da população das áreas de ocupação dos mamelucos paulistas, constituída, primeiro, através das atividades de preia (aprisionamento) de índios para a venda, depois, da mineração de ouro e diamantes e, mais tarde, com as grandes fazendas de café e a industrialização;
- **Cultura sertaneja** – que se funde e difunde através dos currais de gado, desde o Nordeste árido até os cerrados do Centro-Oeste;
- **Cultura cabocla** – das populações da Amazônia, engajados na coleta de drogas da mata, principalmente nos seringais;
- **Cultura gaúcha** – do pastoreio nas campinas do Sul e suas duas variantes:
 - *matuto-açoriano* (muito parecida com a caipira) e,
 - *gringo-caipira* das áreas colonizadas por imigrantes alemães e italianos.”

Cabe destacar que os movimentos de interdependência global e regional, evidenciam uma ênfase cada vez mais orientada para a discussão sobre as diferenças culturais nacionais e regionais. Nesse aspecto o brasileiro tem, segundo Gilberto Freyre, uma grande capacidade desenvolvida ao longo de sua história, no sentido de equilibrar-se entre contradições, fundindo dilemas em ajustes, harmonizando contrários, integrando opostos, confraternizando valores antagônicos, convivendo com ambigüidades. Histórias, reportagens, análises comparativas, casos, piadas, críticas, *charges* e outras formas de expressão normalmente caem na armadilha de reproduzir o estereótipo projetado por uma dada cultura ou percebido por outras. Essas fotografias gerais tiradas de uma cultura refletem apenas uma parte da sua caracterização, mas ajudam a construir a imagem de si próprio e dos outros.

³⁵ Idem, *ibidem*. P. 270-273.

3.3 Para entender o Brasil: um retrato genético

Num importante trabalho publicado em abril de 2000, realizado por uma equipe de dez pesquisadores da UFMG, coordenada pelo geneticista Sérgio Danilo Pena³⁶ foi identificado que os brasileiros brancos “revelam um padrão de reprodução direcional: a imensa maioria das patrilinhagens é européia, enquanto a maioria das matrinhagens (cerca de 60%) é ameríndia ou africana. Os resultados combinam com o que se sabe sobre o povoamento pós-cabralino do Brasil. Exceto pelas invasões (temporárias) de franceses no Rio de Janeiro e de holandeses em Pernambuco, praticamente apenas portugueses vieram para o Brasil até o início do século 19.

Os primeiros imigrantes portugueses não trouxeram suas mulheres, e registros históricos indicam que iniciaram rapidamente um processo de miscigenação com mulheres indígenas. Com a vinda dos escravos, a partir da segunda metade do século 16, a miscigenação estendeu-se às africanas.”

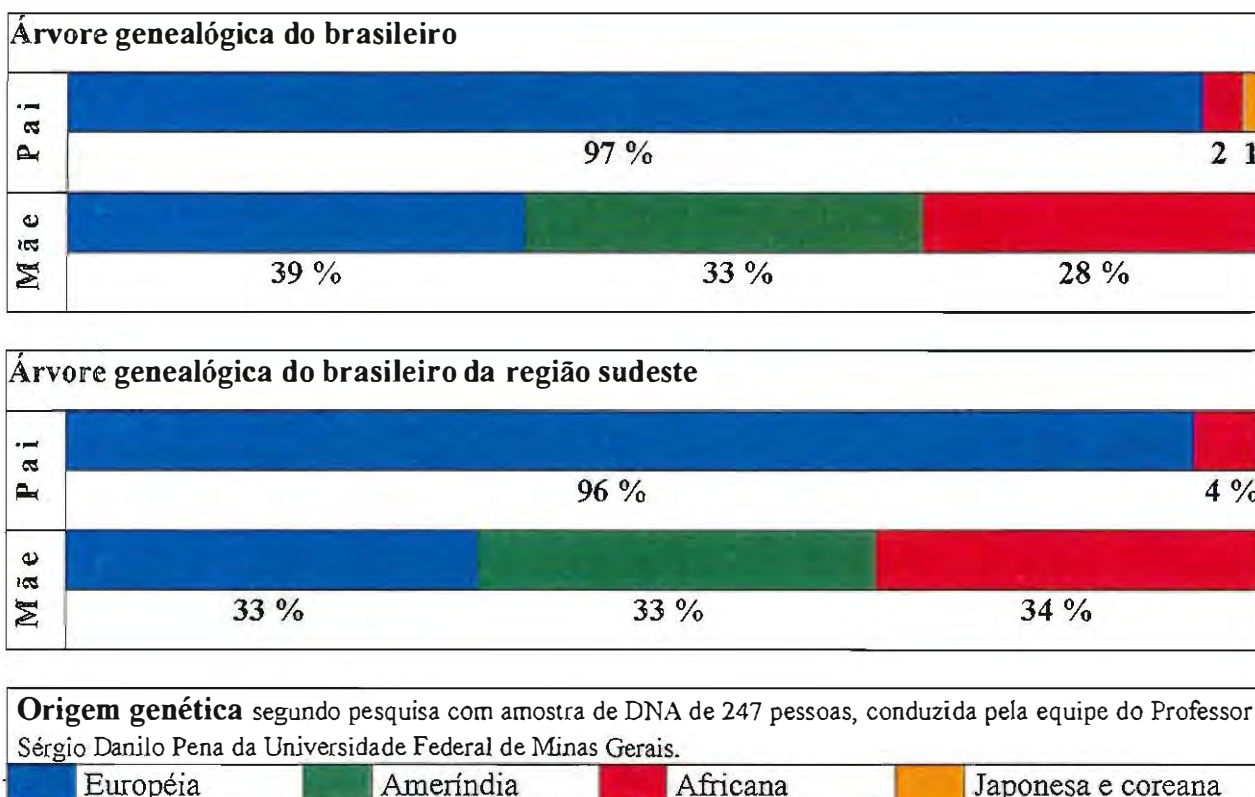


Figura 9 – O mapa genético do Brasil

³⁶ PENA, Sérgio Danilo, et alii. *Retrato molecular do Brasil*. Ciência Hoje, v. 27 - nº 159. Abr/2000. P. 16-25.

Segundo os dados apresentados pela da equipe da UFMG, “a partir da metade do século 19, o Brasil recebeu enormes levas de novos imigrantes, destacando-se portugueses e italianos, seguidos de espanhóis, alemães, japoneses e sírio-libaneses. Entre 1872 e 1890, por exemplo, a população de brancos brasileiros aumentou em 12,5 milhões. Embora muitos imigrantes tenham vindo com suas famílias (em especial os alemães), havia um excesso significativo de homens em outros grupos. Como os imigrantes eram em geral pobres, casavam-se com mulheres também pobres, o que no Brasil significava mulheres de pele escura (por causa da correlação entre cor da pele e classe social).”

Em síntese: a genética vem reafirmar que cada brasileiro tem uma forte miscigenação materna: um terço de índia, de negra e de branca. Os homens brancos, colonizadores ou imigrantes, tiveram filhos com índias da terra e escravas africanas. Por outro lado revela as origens da hierarquia social associada à cor da pele.

Na região sudeste do Brasil, compreendida pelos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, a síntese dessa ancestralidade apresenta para cada grupo de 100 habitantes: 96 pais europeus e 4 pais africanos para uma divisão homogênea de mães - 33 européias, 33 índias e 34 africanas. (Ainda não existem dados específicos dos estados brasileiros.)

“A **cultura** é específica de grupos ou categorias e pode ser aprendida”, segundo Geerd Hofstede. A genética serve para reafirmar cientificamente em que medida essa parcela de influência se deu. Todavia é importante, levar em consideração outro dos três níveis de singularidade na programação mental humana, proposto por Hofstede – o das **características individuais**. Se não a considerarmos apenas como uma parte das influências que o indivíduo recebe desde que nasce, poderemos ser encorajados a fazer generalizações falsas sobre o indivíduo paulista, o mineiro, o baiano, o gaúcho e o carioca. É importante recordar que as características culturais fazem parte de um contexto maior que é influenciada pela natureza humana de um lado, e pela personalidade do outro, embora exatamente onde estão as linhas de fronteira, é impossível se conhecer.

3.4 Abordagens sobre a cultura do Rio de Janeiro

Roberto da Matta³⁷, que tem abordado o brasileiro, em muitos aspectos, pela ótica do carioca em suas publicações como: (Carnavais, malandro e heróis – 1979), (Universo do carnaval: imagens e reflexões – 1981), (Águias, burros e borboletas: um ensaio antropológico sobre o jogo do bicho – 1999) entre outras. Ele afirma que “numa linguagem mais precisa e sociológica, dir-se-ia que o primeiro “brasil” é dado nas possibilidades humanas, mas que o segundo Brasil é feito de uma combinação especial de nossas possibilidades universais. O mistério dessa escolha é imenso, mas a relação é importante. Porque ela define um estilo, um modo de ser, um ‘jeito’ de existir que, não obstante estar fundado em coisas universais, é exclusivamente brasileiro.” Para o antropólogo “a identidade social é algo tão importante que conhecer-se a si mesmo através dos outros deixou os livros de filosofia para se constituir numa busca antropológicamente orientada.”

Usando a mesma construção que Da Matta usou para caracterizar os brasileiros, um carioca ou fluminense será pintado como um indivíduo que se ‘comunica porque senão se trumbica’, ‘bate papo’ na fila do banco e ‘joga conversa fora’ na banca da esquina ou bebe uma gelada com os amigos, conta sua vida ao motorista de táxi e ouve a dele, tem ‘jogo de cintura’, é um torcedor ligado em futebol e carnaval, católico e umbandista, jogador do bicho, fala “mehhhmo” um português cheio de gíngas – “esses” chiados e “erres” arrastados, identifica no primeiro tom um samba ou um pagode... sabe que não existe ‘não’ diante de situações formais e que todas admitem um ‘jeitinho’ pela relação pessoal e pela amizade, entende que ficar malandramente ‘em cima do muro’ não é desonesto, é necessário e prático no ambiente em que vive... é leal aos amigos e nada nega à família... pois os ‘relacionamentos’ não vão deixá-lo na mão... sabe ‘dar uma volta’ e tem ‘cara de pau pra encarar qualquer situação’... gosta de feijoada, farofa, feijão com arroz, preto com branco, mestiço e mulata...

É típico do contexto social do Rio de Janeiro a necessidade de seus habitantes misturar e acasalar as coisas... descobrir e ligar o que é comum, conviver com manifestações antagônicas através da negociação e da conciliação. A capacidade relacional tipifica e singulariza a cultura do Rio de Janeiro, numa inesgotável criatividade integradora.

³⁷ DA MATA, Roberto. *O que faz do Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco. 1998. P. 15-20.

Para entender o Rio de Janeiro, se é que é possível entender uma região tão complexa, com tantas contradições e ambigüidades, com tantas diversidades étnicas, culturais, econômicas e sociais é preciso estudar o ambiente mais amplo, sob o ponto de vista histórico e geográfico. O país, continental, complexo, diferenciado, desigual, multifacetado é fruto de misturas geridas e multiplicadas ao longo dos últimos 500 anos. Assim tem sido o Rio de Janeiro, por muitos configurado como seu um microcosmo – por suas intensas relações de causa-e-efeito. Algumas das análises da cultura do Rio de Janeiro abordaram especificamente o carioca, como: Antônio Houaiss em *Sobre a carioquidade* (1984), Carlos Lessa em *O Rio de todos os Brasis: uma reflexão em busca da auto-estima* (2000), Antonio Herculano Lopes (org.) em *Entre a Europa e África: a invenção do carioca* (2001).

O Rio de Janeiro, além de ter sido a maior porta de entrada de povos, foi também uma das maiores portas de saída daquilo que viria a caracterizá-la como uma extravagância ou um paraíso tropical exótico, extrovertido e barulhento: daqui saíam índios, papagaios e pau-brasil; depois o carnaval e o samba, o futebol e a bossa nova. O Rio de Janeiro tem sido um grande mercado de atividades comerciais, um território de múltiplas alternativas o que exige de seus habitantes uma capacidade de comunicação, e na comunicação adaptabilidade e flexibilidade ao ambiente e à diversidade cultural. A imagem da comunicação interpessoal no Rio e no Brasil sempre se confundiram ante o olhar mais formal e educado do estrangeiro. Muitos estereótipos brasileiros são claramente caracterizações específicas dos cariocas.

Para Maria Alice o Rio de Janeiro, a exemplo do Brasil, miscigena e concilia, e “por um certo fatalismo recomenda a ‘espera’, pela crença na transcendência das soluções que afetam a vida e o coletivo.”³⁸ A dualidade mencionada pelo Prof. Saravia é tornada específica. Ao localizar o Rio “entre a Europa e a África”. Maria Alice Resende de Carvalho³⁹, em um dos capítulos de seu livro, destaca que “a proposta de se tomar o Rio de Janeiro como uma cidade ‘entre o Brasil e a África’ talvez possa ser compreendida, menos como uma evocação descritiva da proximidade espacial experimentada por brancos e negros, ‘ocidentais’ e ‘bárbaros’, ricos e pobres, senhores e escravos que se encontravam ali, na passagem do século XIX ao XX...”

³⁸ RESENDE DE CARVALHO, Maria Alice. *Futuro do pretérito: cenários extra-cronológicos de uma realidade entre a Europa e a África*. In: LOPES, Antonio Herculano (Org.), *Entre Europa e África: a invenção do carioca*. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, Topbooks, 2001. P.346.

³⁹ Idem, ibidem. P. 345.

...é mais como *metáfora* que “produziu o Brasil tal como ele ‘é’, ou melhor, que produziu uma *realidade ontológica* que se expressa sob o registro do inacabado e da incompletude e que busca alcançar o seu sentido em um *futuro essencial* a que nunca se chega.”

Para Regina Abreu,⁴⁰ “**ser carioca**”, ao longo da história, teve diferentes conotações:

- No início da colonização o carioca nomeado pelo indígena como **estrangeiro**.
- Na época do Império, entre 1821 e 1870, ser carioca era de certa forma um privilégio, **refinado** e **esclarecido**, pela proximidade com a corte e seu padrão de vida requintado.
- No final do Império, por volta de 1870 os cariocas eram **privilegiados** (no sentido negativo) e o que melhor expressava o espírito carioca eram as panelinhas e os pistolões.
- Com a proclamação da República, ser carioca trazia muito prestígio, pelo contrário, muitas vezes **funcionava** quase como arma de acusação. O carioca, além de representar a **antiga ordem** do Império, era também o mestiço **indolente** e **preguiçoso** que permaneceu no litoral.
- A partir do Estado Novo a mulher carioca foi revestida de **sensualidade**, **alegria** e **descontração** e o homem carioca de **malandragem** e de **extroversão**, símbolo de uma brasilidade mestiça. Uma vez positivada ganhou até um personagem, o Zé Carioca, criado por Walt Disney.
- A concepção atual do jeitinho, a **tendência amolecer e se adaptar**, revelando a **plasticidade** do carioca receptivo às influências que lhe chegam de todos os lugares.
- **Os cariocas sintetizam comunicação, fluxo, movimento.**

Considerando que um dos dilemas básicos da sociedade brasileira é o conflito constante entre as categorias opostas, a partir das ambigüidades abordadas por Roberto da Matta como sendo parte do cotidiano das relações, como: indivíduo/pessoas, malandro/caxias, carnaval/semana da pátria, jeitinho/regra, ou casa/rua... observamos que esse dilema tem sua expressão amplificada no Rio de Janeiro, onde as pessoas fazem parte do convívio permanente e cotidiano de formas de **integração** das distâncias sociais.

⁴⁰ ABREU, Regina. *A capital contaminada: a construção da identidade nacional pela negação do ‘espírito carioca’*. In: LOPES, Antonio Herculano (Org.). *Entre Europa e África...* Op. cit. P. 167-184.

3.5 Para entender o Rio de Janeiro: dualidades, contradições e ambigüidades

Através de pequenas histórias pretendo caracterizar aspectos, que através da história, parece que foram de certa maneira influenciando a cultura maleável, adaptável e flexível do brasileiro que vive no Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro: uma ilusão e um hábito

Em 1º de janeiro de 1502 chegaram ao que lhes parecia a foz de um grande rio, os membros da 1ª expedição enviada ao Brasil, após a viagem de Cabral, sob o comando do Gaspar Lemos. Surgiu o nome mas a cidade não existia. A denominação resultante de uma **ilusão**, pensavam ser a barra da baía (de Guanabara) a foz de um rio; e de um **hábito** dos navegadores quinhentistas, como coincidiu encontrá-la no mês de Janeiro, ficou, o suposto estuário, sendo Rio de Janeiro.

Cariocas e Fluminenses

Consta que o comandante da 2ª expedição ao Brasil, Gonçalo Coelho, em 1503, ao chegar ao Rio de Janeiro teria edificado uma casa de pedra ao lado de um riacho que desaguava na atual Praia do Flamengo, vindo da serra das Laranjeiras.

Carioca – como vocábulo, segundo Antônio Houaiss⁴¹, significa “habitante branco” ou “habitante da casa branca”. O nome passou para o rio e, posteriormente, para os habitantes da cidade.

No primeiro século de sua fundação, a história do Rio de Janeiro, girou principalmente, em torno do Rio Carioca. Após o estabelecimento da sesmaria da cidade começou-se a chamar de carioca as pessoas que viviam dentro dos seus limites, em que corria o riacho com o mesmo nome. Com o correr dos tempos, todos os habitantes da capitania onde estava a baía (de Guanabara) passaram a ser chamados, indistintamente, fluminenses (do latim *flumen*, rio) quando a lei de 12 de Agosto de 1834 criou pelo ato adicional, o município neutro da corte, que foi depois Distrito Federal, seus naturais voltaram a ter a denominação de cariocas, enquanto os que nasciam na vizinha províncias continuaram a ser chamados de fluminenses.

⁴¹ HOUAISS, Antônio. *Sobre a carioquidade*. In: *Ciência & Trópico* Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 13, nº 1, p. 101, jan./jun. 1985.

Tupis e Goitacases

Os habitantes que os colonizadores primeiro encontraram na região do atual estado Rio de Janeiro foram os Tupinambás, espalhado aos milhares, em aldeias formadas por cerca de 500 a 3000 indivíduos⁴². Os povos da família Tupi (Tupi-Guarani, Tupinambá ou Tamoio) e os da família Puri (menos conhecidos que ocupavam grande extensão do território do estado) foram os que mais decisivamente contribuíram para a formação étnica do povo fluminense. Os indígenas só consideravam propriedade pessoal suas armas e enfeites. Partilhavam o restante: os produtos da caça, pesca e colheita. Essa generosidade abrangia todos que estivessem sob seu teto.

Os Tupis eram alegres, apaixonados pela música e pela dança. Os Tupinambás previam as chuvas e as marés, conheciam as relações entre os seres e seu meio ambiente e as propriedades medicinais dos vegetais. “Como o valor maior que relacionava os membros da tribo era o grupo - o individualismo não fazia sentido para eles, - os índios, sobretudo os Tupi, tinham o costume de oferecer uma mulher a todo o estranho que fosse aceito entre eles, ou um marido a uma mulher incorporada à tribo. Com isso, o recém chegado tornava-se parente por afinidade de todo o grupo, desempenhando um papel na tribo e participando de suas atividades.”⁴³ Os Tupis do litoral foram dizimados por epidemias, escravidão e guerras nos séculos XVI e XVII.

Os Goitacás, da família Puri, da região norte do estado, eram exímios nadadores, hábeis na corrida e na utilização do arco e flecha. Desde o início da colonização combateram portugueses e franceses. Foram exterminados sem deixar vestígios de qualquer palavra de seu idioma. Alguns grupos de Puris resistiram até os séculos XVIII e XIX.

Os índios quase foram extintos mas o seu legado está presente na língua portuguesa em 46% dos nomes populares de peixes e 35% dos nomes de aves, segundo o linguista Aryon Rodrigues e numa infinidade de nomes de plantas, frutas, lugares e rios. Nomes como Carioca, Copacabana, Guanabara, Iguaçu, Ipanema, Itaipú, Piratininga.

⁴² BESSA, José e MALHEIROS, Márcia. *Aldeamentos indígenas do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: UERJ/Departamento de extensão. 1997.

⁴³ CALDEIRA, Jorge et alii. *Viagem pela história do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras. 1997.

Privilégios hereditários ou privilégios por conexões ?

O Rei D. João III preocupado com as sucessivas invasões decide colonizar o País dividindo-o, em 1532, em 15 Capitanias Hereditárias, para 12 fidalgos cuja obrigação principal era ocupar, e desenvolver-las, defendendo-se dos ataques dos índios e dos contrabandistas. O território hoje ocupado pelo Rio de Janeiro ficou pertencendo aos donatários da Capitania de S. Vicente, foi doado em 1534 a Martim Afonso de Souza, e a de S. Tomé (norte do atual estado do Rio de Janeiro), doada em 1536 a Pero Góis da Silveira, vizinha do Espírito Santo.

Os privilégios por conexões tiveram manifestações marcantes no comportamento das elites dos centros de poder, especialmente o Rio de Janeiro. Sérgio Buarque de Holanda destaca que os privilégios hereditários “jamais tiveram influência muito decisiva nos países de estirpe ibérica... à frouxidão da estrutura social, à falta de hierarquia organizada devem-se alguns dos episódios mais singulares da história das nações hispânicas, incluindo-se nelas Portugal e Brasil. Os elementos anárquicos sempre frutificaram aqui facilmente, com a cumplicidade ou a indolência displicente das instituições e costumes. As iniciativas, mesmo quando se quiseram construtivas, foram continuamente no sentido de separar homens, não de os unir... A falta de coesão em nossa vida pessoal não representa assim, um fenômeno moderno.”⁴⁴

A conexão poderosa que faz os bons ofícios da aproximação, através dos vínculos com a personalidade cultuada capaz de abrir portas, o pistolão que ajuda a obter um emprego ou resolver um problema intrincado da burocracia foram sendo fortalecidos em tomo do compadrio, da apadrinhagem e das formas sucedâneas de nepotismo no segmento público e de protecionismo no segmento privado, estando presente nas negociações de nossos dias, como forma de aumentar a autonomia de quem a possui.

Segundo Darcy Ribeiro⁴⁵, “a classe dominante bifurcou sua conduta em dois estilos contrapostos. Um, presidido pela mais viva cordialidade nas relações com seus pares; outro, remarcado pelo descaso no trato com os que lhe são socialmente inferiores.”

⁴⁴ HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 4ª Ed. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 10). Brasília: UNB, 1963. P. 5-6.

⁴⁵ RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995, P. 217.

Os dois lados da Baía de Guanabara: Rio de Janeiro e Niterói

Em 1567, após prolongada luta com os Tamoios e seus aliados franceses, os indígenas tiveram suas aldeias destruídas e suas terras ocupadas e distribuídas entre portugueses. Seus últimos remanescentes sobreviveram em grande miséria até o século XIX, na aldeia de São Lourenço. A nova cidade foi transferida para o Morro do Castelo. Na ocasião, delimitou-se uma área quadrada de seis léguas de lado, sendo ali **fundando a Capitania Real do Rio de Janeiro** sob o comando de Salvador Corrêa de Sá

Em 1568, os portugueses concedem aos índios que colaboram nas lutas contra os franceses, favores do governo. Araribóia, chefe da tribo dos Temimimós, obtém como recompensa pelos serviços, terras na margem oriental da baía de Guanabara, onde fundou a povoação de São Lourenço, origem da cidade de Niterói.

Período regencial entre 1831 e 1834 foi marcado por grande agitação política e social. Em agosto de 1834 é votada uma lei com o nome de Ato Adicional que separa da Província a cidade do Rio de Janeiro, denominada Município Neutro até 1892, quando passou a ser o Distrito Federal. Em 1891 já havia sido aprovada pela Assembléia a 1ª Constituição do Estado do Rio de Janeiro.

A Província do Rio de Janeiro teve como sua primeira Capital, a partir de 1834, Niterói. Em março de 1835, a Vila Real da Praia Grande, fundada em 1819 em terrenos da sesmaria, concedida a Araribóia, é elevada à categoria de **Cidade de Niterói**.

Em março de 1974, as duas cidades se ligam com a inauguração da Ponte Costa e Silva, mais conhecida como Rio-Niterói. Em março de 1975, finalmente voltam a se fundir o Estado da Guanabara e o Estado do Rio de Janeiro, com o nome de Estado do Rio de Janeiro. Durante todos esses anos houve uma crescente consolidação da caracterização do carioca da cidade do Rio de Janeiro e do fluminense da Província e depois do antigo Estado do Rio de Janeiro.

O carioca sempre disse que o melhor de Niterói é a vista do Rio, uma tendência popular de sua vaidade, que parece revelar a característica etnocêntrica e superlativa do carioca, associando sempre que possível, seus habitantes com as belezas da cidade maravilhosa.

Hierarquia e prestígio pessoal

Em 1763 - O Rio de Janeiro passa a ser a sede do Governo da Colônia substituindo Salvador. Graças à descoberta do ouro das Gerais, a região Centro Sul assume grande importância. A cidade do Rio de Janeiro contava com 50 mil habitantes. A presença do governo central evidencia a hierarquização e os negócios com o governo fortalecem a prática do prestígio pessoal para encurtar caminhos.

Sérgio Buarque de Holanda afirma que no fundo “o princípio da hierarquia nunca chegou a importar de modo cabal entre nós. Toda hierarquia funda-se necessariamente em privilégios. E a verdade é que, bem antes de triunfarem no mundo as chamadas idéias revolucionárias, portugueses e espanhóis parecem ter sentido vivamente a irracionalidade específica, a injustiça social de certos privilégios, sobretudo dos privilégios hereditários.

O prestígio pessoal, independente do nome herdado, manteve-se continuamente nas épocas mais gloriosas da história das nações ibéricas... Alberto Sampaio, um dos pesquisadores mais notáveis da história antiga de Portugal salientou, com apoio de ampla documentação, que a nobreza, por maior que fosse a sua preponderância em certo tempo, jamais logrou constituir ali uma aristocracia fechada... havia Filhos d' algo em todas as profissões... A verdadeira, a autêntica nobreza já não precisa transcender ao indivíduo; há de depender das suas forças e capacidades, pois mais vale a eminência própria do que a herdada. A abundância dos bens de fortuna, os altos feitos e as altas virtudes, origem e manancial de todas as grandezas, suprem vantajosamente a prosápia de sangue.”⁴⁶

Em especial no Rio de Janeiro, parece que a necessidade de “encurtar distâncias sociais”, ajudou a desencadear formas originais de aproximar as pessoas envolvidas em qualquer situação, sem o uso do poder de forma explícita. Parece que o negociador do Rio de Janeiro incorporou essa sutileza, substituindo o uso do poder hierárquico pela conexão com o poder. Entre essas formas originais destacam-se a *cordialidade* (Sérgio Buarque) como forma de aproximação, o *jeitinho* como forma de superar impasses, a *criatividade e o imprevisto* como forma de resolver problemas.

⁴⁶ HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil...* Op. cit. P. 8-9.

De colônia para império – uma capital entre a Europa e a África

Em março de 1808, chega ao Rio de Janeiro a família real portuguesa em virtude da invasão de Portugal por tropas de Napoleão. **O Príncipe Regente D. João, filho da Rainha D. Maria I, faz-se acompanhar da Corte por mais de 10.000 pessoas.** Com a chegada da Corte, a cidade e as terras vizinhas passaram a se desenvolver extraordinariamente, com inúmeros melhoramentos urbanos. A cidade recebe todos os órgãos da Administração Pública e da Justiça, criam-se academias, hospitais, quartéis, tornando-se ponto de partida de inúmeras expedições científicas. O Rio de Janeiro passou a ser a mais importante capital de idioma português no início do século XIX.

Os cafezais, inicialmente cultivados nos arredores da cidade do Rio de Janeiro, atingem Angra dos Reis e Parati evoluindo para o vale do Rio Paraíba do Sul até as encostas da serra fluminense. O café passa a concorrer com as lavouras tradicionais: açúcar, algodão e tabaco. **O comércio marítimo entre o Rio de Janeiro, Lisboa e portos africanos da Guiné, Angola e Moçambique era a principal fonte de lucro das Capitanias.** Importantíssimo negócio foi o tráfico de escravos trazidos, aos milhares, e vendidos aos fazendeiros e comerciantes.

Extraíram-se das florestas, muito ricas na região, madeiras nobres destinadas à construção naval e à fabricação de móveis. Dentro da Baía de Guanabara era praticada pesca em grande escala, inclusive de baleia, cujo óleo era utilizado para a iluminação da cidade.

Em 1821 as Capitanias do Brasil passam a chamar-se Províncias. **A mais importante era a Província do Rio de Janeiro** onde estava localizada a sede do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves desde 1815.

O processo de Independência do Brasil teve, na cidade do Rio de Janeiro, o seu epicentro e, na Capitania, o principal esteio econômico. Declarada a independência em 7 de setembro foi aclamado Imperador do Brasil D. Pedro I, em outubro. Com a Independência, o Rio de Janeiro permanece como Capital do país e a Capitania é transformada em Província e passa a ser governada por Ministros do Império. Em 1822, - a Capitania do **Rio de Janeiro conta com 330 mil habitantes sendo 170 mil escravos.**

Entre a capital e a cidade: identidade política ambígua

De 1822 a 1831 o imperador D. Pedro I governa até abdicar em favor do filho D. Pedro II. O governo de Pedro I caracterizou-se por extremo autoritarismo e proteção aos portugueses residentes no Brasil, em detrimento dos brasileiros. Hostilidades manifestadas em lutas de ruas, barricadas e pesada ação da oposição pela imprensa, levam à abdicação em 1841 - D. Pedro II é coroado Imperador do Brasil.

A Proclamação da República em 1889, é aceita sem reação dos políticos ou dos habitantes da Província, que passa a se chamar Estado do Rio de Janeiro. O Município Neutro teve seu nome mudado para Distrito Federal. Entre 1930 e 1937 sucederam-se na chefia do Estado do Rio vários interventores que exerciam o controle Federal até a implantação de Estado Novo. Em 1960 a cidade do Rio de Janeiro deixa de ser Distrito Federal e Capital do Brasil, transferida para Brasília. Entre 1961 e 1964 tem um governador eleito pelo voto direto: Carlos Lacerda. Em 1982, desde 1964, passa a ter eleições diretas para governadores.

O Rio de Janeiro, segundo Marly Silva da Motta⁴⁷, foi influenciado por um sistema de representações vinculado ao duplo papel exercido por mais de um século... “a capital republicana era também o espaço de representação política da população carioca. Com tutela federal, bancada estadual e administração municipal, o Rio de Janeiro/Distrito Federal transformou-se em uma entidade política e jurídica original no quadro federativo brasileiro. Essa originalidade se configurou, por um lado, na constituição de uma identidade ambígua... federal x local; autonomia x intervenção; política x administração.”

Apesar de ter sido a mais importante capital que o país já teve, do Governo da Colônia em 1763, do Império Português em 1808, do Império Brasileiro em 1822, da República de 1889 até 1961... e ter sido foi influenciado por mais de 230 anos de transações e negociações políticas em diversos níveis, por formas de transitar entre os diversos atalhos da política, pelas negociações de bastidores, peca (talvez até por isso) muitas vezes pela falta de objetividade ou por marcar posições de antagonismo das quais não se afasta. Parece ter dificuldades de articular acordos duradouros. Quase sempre é oposição e nunca fez um Presidente eleito pelo voto até Fernando Henrique Cardoso (criado fora do Rio e com bases políticas em São Paulo).

⁴⁷ MOTTA, Marly Silva. *Frente e verso da política carioca: o lacerdismo e o chaguismo*. In: Estudos Históricos. Rio de Janeiro: FGV, vol. 13, nº 24, 1999. P. 352-353.

O colonizador: trabalhador ou aventureiro ?

Porto, entreposto comercial, centro de triagem e comercialização de escravos, de escoamento de ouro e café, de recebimento de imigrantes e de insumos de toda ordem... o Rio de Janeiro historicamente tem sido um local de barganhas e negociações comerciais de todos os tipos. A principal origem européia da população do Rio de Janeiro, os portugueses, “bem cedo viram esvaziada de qualquer conteúdo heróico a sua aventura marítima, deixando-se dominar pela cobiça, traduzida na pura e simples exploração comercial.”⁴⁸ O ‘aventureiro’ português chegou até o período da independência, o ‘trabalhador’ veio com outras levas de imigrantes a partir do final do século XIX. São éticas diferentes, que exerceram em tempos distintos, influências marcantes por serem antagônicos e influentes nas formas de agir e de negociar.

O português que veio para o Brasil oscilava entre o “aventureiro” e o “trabalhador”. Sérgio Buarque de Holanda no seu famoso *Raízes do Brasil*, destaca que “uma digna ociosidade sempre pareceu mais excelente, e até mais nobilitante, a um bom português, ou a um espanhol, do que a luta insana pelo pão de cada dia. O que ambos admiram como ideal é uma vida de grande senhor, exclusiva de qualquer esforço, de qualquer preocupação... O que entre eles predomina é a concepção antiga de que *o ócio importa mais do que o negócio* e de que a atividade produtora é, em si, menos valiosa do que a contemplação e o amor.”⁴⁹ A influência lusitana, sugere Sérgio Buarque, considerava que a moral do trabalho sempre foi “um fruto exótico” e isso fez com que as idéias de solidariedade fossem precárias. “A solidariedade existe somente onde há vinculação de sentimento mais do que vinculação de interesse – no recinto doméstico ou entre amigos.”

Pedro Meira Monteiro⁵⁰ destaca, ao comentar o caráter típico-ideal e significado político da cordialidade em *Raízes do Brasil*, que “o ‘aventureiro’, de seu lado, não se afeiçoa ao trabalho de longo prazo paciente e persistente, nem se deixa estimular pela possibilidade de um retorno pequeno, embora constante, pelo esforço despendido pela faina. Ao contrário, o que lhe interessa é o retorno vultoso e rápido, tão mais bem vindo quanto menor tiver sido o esforço despendido no trabalho.”

⁴⁸ RESENDE DE CARVALHO, Maria Alice. *Futuro do pretérito* ... Op. cit. P.349.

⁴⁹ HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*... Op. cit. P. 12-13.

⁵⁰ MONTEIRO, Pedro Meira. *O “homem cordial” e a democracia quase impossível*. In: *Ciência & Trópico*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 24, n° 2, p. 333-357, jul./dez. 1996.

“A ética do ‘aventureiro’ é clara e predominantemente a ética que orientou e que permite compreender a colonização lusitana: a ‘recompensa imediata’, sem intermediação de qualquer ‘esforço lento, pouco compensador’, é o que interessa esse tipo humano. ‘Seu ideal será colher o fruto sem plantar a árvore’. O ‘trabalhador’, ao contrário, possui exatamente os atributos que parecerão assazmente odiáveis ao tipo ‘aventureiro’. O trabalho constante e árduo, que não permite prontamente um retorno vultoso, dita ao ‘trabalhador’ uma atenção perene pelo detalhe que se impõe à frente. As pequenas dificuldades a vencer lhe servem, por assim dizer, de antolhos aos objetivos grandiosos aos quais nega qualquer valor imediato. Servem-lhe tais pequenas dificuldades, ademais, de alavanca para o seu trabalho contínuo, que não guarda pretensões ingentes para com o curto prazo. A própria concepção de espaço do ‘trabalhador’ é limitada, pois tem o olhar sempre voltado para as pequenas coisas que podem auxiliá-lo no seu lento esforço: ‘seu campo visual é naturalmente restrito. A parte maior que o todo.’ Nesta referência espacial e temporal peculiar (tempo dilatado e espaço limitado), medram características como a estabilidade, a segurança pessoal, a previdência.”

Num certo sentido parece que se pode perceber que o negociador do Rio de Janeiro incorpora ambos: de um lado o persistente e incansável filho de imigrantes que veio fazer a vida e que subordina seus comportamentos aos valores tradicionais das famílias portuguesa e mineira. De outro, o boêmio de bem com vida que foi sendo criado à margem do poder e da praia.

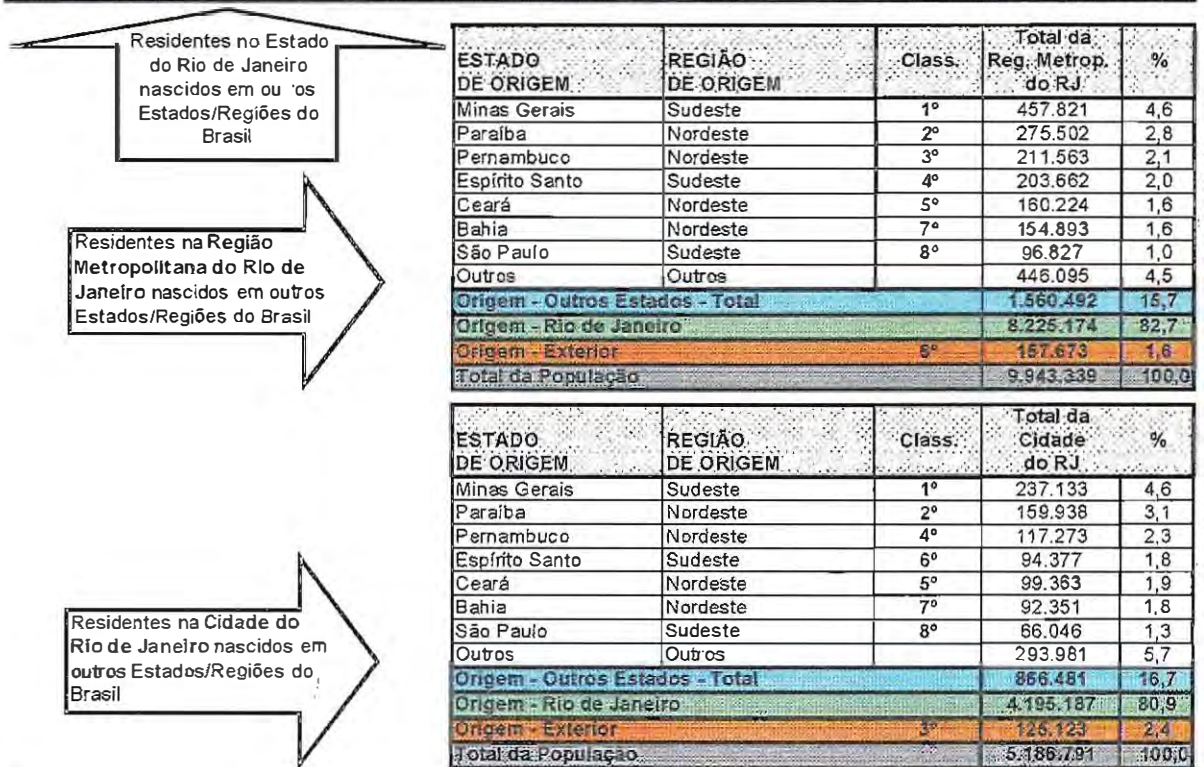
“O ‘trabalhador’, segundo Sérgio Buarque ‘é aquele que enxerga primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar’. Já com o ‘aventureiro’, os sinais são trocados. Nele encontramos um tipo humano desfeito àquela ética da paciência e da morigeração. As suas características são, em oposição às do ‘trabalhador’, a de ‘audácia’, imprevidência, irresponsabilidade, instabilidade, vagabundagem, enfim atributos que nos permitem compreendê-lo a partir da negação da ética do trabalho, em cada uma de suas decorrências. O ‘aventureiro’ seguindo a lógica que vamos apontando, possui referências espacial e temporal também opostas àsquelas do ‘trabalhador’. Para que medrem suas características típicas deverá ter pela frente um espaço ilimitado, para uma ação também sem limites. A ética da aventura pressupõe o espaço dilatado: ‘uma concepção *espaçosa* do mundo’, onde a audácia, a imprevidência, etc. possam vigorar sem óbices. O tempo, ao contrário, se contrai, numa constante demanda pelos resultados imediatos.”

3.6 Para entender o Rio de Janeiro: um retrato das imigrações

RESIDENTES NO RIO DE JANEIRO POR LUGAR DE NASCIMENTO (OUTRAS REGIÕES DO BRASIL)

Fonte: IBGE. Censo demográfico 1991 - migração - Resultados da amostra Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IBGE, 1997.

ESTADO DE ORIGEM	REGIÃO DE ORIGEM	População residente Cor ou raça declarada						Total do Estado do RJ	%
		Branca	Preta	Amarela	Parda	Indígena	SemDecl.		
Minas Gerais	Sudeste	326.279	90.267	505	201.414	470	1.615	620.550	5,0
Paraíba	Nordeste	153.712	6.891	237	121.886	330	941	283.997	2,3
Pernambuco	Nordeste	110.661	10.691	110	97.367	380	788	219.997	1,8
Espírito Santo	Sudeste	126.356	24.394	93	83.424	245	468	234.980	1,9
Ceará	Nordeste	102.379	1.829	76	61.553	335	377	166.549	1,4
Bahia	Nordeste	53.985	25.409	108	84.703	166	545	164.916	1,3
São Paulo	Sudeste	90.195	6.305	2.236	24.988	134	306	124.164	1,0
Outros	Outros	276.637	20.564	673	173.191	1.834	1.301	474.200	3,8
Origem - Outros Estados - Total		963.567	165.786	3.365	675.335	2.060	5.040	1.815.153	14,7
Distribuição % por cor ou raça		53,1	9,1	0,2	37,2	0,1	0,3	100,0	
Origem - Rio de Janeiro		5.625.403	1.116.783	9.603	3.520.975	5.023	76.235	10.354.022	84,0
Distribuição % por cor ou raça		54,3	10,8	0,1	34,0	0,0	0,7	100,0	
Origem - Exterior		156.691	497	2.843	3.547	57	205	165.820	1,3
Distribuição % por cor ou raça		98,8	0,3	1,7	2,2	0,0	0,1	100,0	
Total da População		8.745.861	1.283.066	15.811	4.199.857	7.120	81.480	12.332.995	100,0



Tabelas organizadas e sumariadas por Eugênio do Carvalho em jan/2001.

Figura 10 – Residentes no Rio de Janeiro nascidos em outros Estados

A Região Metropolitana do Rio de Janeiro tinha, segundo a amostra de 1997, 16% de seus residentes oriundos de outros estados (quase 5% mineiros) e mais de 8% de diversos estados nordestinos, o que faz do Rio de Janeiro um polo cultural de intercâmbio de influências recíprocas com o centro-nordeste do Brasil. É, certamente, uma das maiores metrópoles de população negra do mundo, com mais de 1.116 mil habitantes.

A cidade do Rio de Janeiro, com base na população apurada em 1997, seria:	
A 7ª cidade mineira com 237 mil hab.	A 3ª cidade paraibana com 160 mil hab.
A 10ª cidade pernambucana com 117 mil hab.	A 6ª cidade cearense com 99 mil hab.
A 8ª cidade capixaba com 94 mil hab.	A 15ª cidade bahiana com 92 mil hab.

O Rio de Janeiro está entre as dez maiores cidades nordestinas do Brasil. Os números apontam para a predominância das influências interregionais que parecem condicionar o negociador do Rio de Janeiro a integrar-se mais aos estereótipos do Brasil mineiro-nordestino tanto nos seus hábitos quanto nos seus comportamentos.

RESIDENTES NO RIO DE JANEIRO POR LUGAR DE NASCIMENTO (OUTROS PAÍSES)

Fonte: IBGE. Censo demográfico 1991 - migração - Resultados da amostra Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: IBGE, 1997.

PAÍSES DE ORIGEM	Naturalizados Residentes	%	Estrangeiros Residentes	%	Total	%
Portugal	12.408	47,6	93.306	67,7	105.714	64,5
Itália	1.625	6,2	8.289	6,0	9.914	6,1
Espanha	1.171	4,5	8.251	6,0	9.422	5,8
Argentina	580	2,2	3.376	2,5	3.956	2,4
Alemanha	958	3,7	2.240	1,6	3.198	2,0
Polônia	1.289	4,9	1.191	0,9	2.480	1,5
França	543	2,1	1.721	1,2	2.264	1,4
Estados Unidos	500	1,9	1.434	1,0	1.934	1,2
Japão	365	1,4	1.444	1,0	1.809	1,1
Chile	124	0,5	1.551	1,1	1.675	1,0
Outros	6524	25,0	14930	10,8	21.454	13,1
Total	26.087	100,0	137.733	100,0	163.820	100,0

Residentes em áreas urbanas
163.187

Tabelas organizadas e sumarizadas por Eugenio do Carmo em Jan/2001.

Figura 11 – Residentes no Rio de Janeiro nascidos em outros Países

Os estrangeiros eram, segundo a amostra de 1997, cerca de 160 mil na Região Metropolitana do Rio de Janeiro e representavam 1,6% da população, com expressiva concentração na cidade do Rio de Janeiro, cerca de 125 mil, atingindo 2,4% da população residente. A predominância portuguesa é expressiva com 64,5% do total – mais de 100 mil. Os italianos e espanhóis representam 12% do total, cerca de 19 mil. **O Rio de Janeiro seria a 3ª cidade portuguesa em população**, o que revela ainda uma forte influência e incorporação de hábitos e comportamentos do interior de Portugal, lugar de origem da grande maioria desses imigrantes, o que certamente influencia as negociações no cotidiano da Região Metropolitana.

Depois de 1999 houve a incorporação de contingentes de estrangeiros residentes, especialmente os ligados às empresas privatizadas com sede no Rio, principalmente na zona sul da cidade, residindo entre as internacionais Ipanema e Leblon ou a Barra da Tijuca.

Para Nelson Sargento⁵¹, sambista, porém é assim: “Brasil, Rio de Janeiro. Capital Copacabana.” Parece que a síntese desse Brasil “percebido fora do Rio” está lá representada: portugueses, mineiros, nordestinos e turistas, camelôs e muambeiros, cordialidade e violência, gente das favelas e do asfalto, entre a zona norte suburbana e Barra “miamizada”...

3.7 *Abordagens conhecidas sobre o negociador brasileiro*

Pouco se tem pesquisado, especificamente sobre o negociador brasileiro. Para conhecer um pouco mais do componente cultural dos negociadores brasileiros é importante refletir sobre “os Brasis”, conhecer a origem da composição étnica e as influências predominantes das subculturas regionais. Sobre esse pano de fundo nos interessa considerar, pela ótica da negociação, como se distribui a composição étnica e (por relação de interdependência) as conseqüentes influências culturais regionais (que se refletem na proporção – quantidade) dos *indivíduos que efetivamente participam das negociações intra e entre organizações*.

Para defender o ponto vista de que as análises das formas de agir dos *indivíduos que realmente sentam à mesa de negociações* pode ter uma forte distorção, quando se baseia nos estereótipos gerais relacionados aos grandes números do tradicional composto étnico brasileiro, nos valem de Darcy Ribeiro⁵², segundo o qual “a distância social mais espantosa do Brasil, é a que separa e opõe os pobres dos ricos. Ela se soma, porém, a discriminação que pesa sobre os negros, mulatos e índios, sobretudo os primeiros”.

Por outra ótica, Geert Hofstede⁵³ no seu reconhecido trabalho sobre culturas e organizações, a partir de pesquisas realizadas com cerca de 116 mil executivos da IBM em 53 países ou regiões entre os anos 1968 e 1972, identificou o Brasil, como um País típico da dimensão **distância do poder**, que refere-se à “medida segundo a qual os membros menos poderoso das instituições e organizações de um país esperam e aceitam a distribuição desigual de poder.” Considerando essa relação de poder, ela é claramente explicitada pelo resultado da pesquisa que aponta ser rígida a hierarquia entre superiores a subordinados, onde eles têm uma clara noção dos seus papéis. O Brasil se classifica em 14º entre mais hierarquizados culturas dentre os 53 países pesquisados.

⁵¹ REVISTA VEJA. *Encarte especial Rio*. São Paulo: Editora Abril. 4/mar./2001.

⁵² RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro...* Op. cit. P. 219.

⁵³ HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations...* Op. cit. P. 28.

Esse questionamento pode ser sintetizado pela seguinte questão: no dia-a-dia das negociações intra e entre organizações com quantos descendentes de ameríndios, mulatos, negros, asiáticos ou europeus você negocia?

Após ter conduzindo mais de 600 cursos de desenvolvimento de habilidades gerenciais, sendo cerca de 350 cursos de negociação para mais de 8.000 pessoas e tendo prestando serviços de consultoria de forma intensa, nos últimos 20 anos, em todos os cantos do Brasil, tenho constatado que:

- Há uma expressiva maioria de descendentes de europeus, seguidos de asiáticos exercendo de forma mais estruturada a prática de negociações empresarias.
- Existe uma expressiva maioria de homens nas posições de decisão cuja ação relaciona-se diretamente à condução dos processos de negociação.
- De uma maneira expressiva, as minorias estão representadas de forma desproporcional à sua importância demográfica na mesa de negociações inter e entre organizações.

Em função de não termos encontrado abordagens estruturadas sobre o negociador brasileiro e pela complexidade de trabalhos que envolvem aspectos mais amplos como os relacionadas com influências culturais, e abrangentes como as que consideram as diversidades demográficas, optamos por focalizar nessa dissertação a análise dos **estilos, comportamentos e práticas de influência dos negociadores da Região Metropolitana do Rio de Janeiro**. (Ver Metodologia – Capítulo 8).

3.8 Abordagens conhecidas sobre o negociador do Rio de Janeiro

Nessa parte do referencial teórico foram buscadas abordagens sobre o negociador do Rio de Janeiro dentre os aspectos destacados na bibliografia conhecida que pudessem servir como referência relevante às questões objeto do estudo. Através dessa pesquisa não foi possível agregar elementos descritivos e interpretativos que pudessem ajudar a uma melhor compreensão e interpretação dos resultados da pesquisa de campo.

Dedicamos tempo à essa pesquisa para que pudesse ser caracterizada a existência ou a evidência da lacuna de material relevante sobre o negociador do Rio de Janeiro. Até o presente momento da dissertação verificamos uma lacuna significativa nesse aspecto.

4 REFERENCIAL TEÓRICO – Condicionantes Comportamentais

4.1 *Abordagem à questão da influência do sexo nas negociações*

As mulheres e os homens abordam o processo de negociação de forma diferente? De acordo com Kristin Daly⁵⁴, ao discorrer sobre os diferentes aspectos relacionados à liderança e ao comportamento gerencial, duas perspectivas têm sido dominantes: a **psicológica** e a **situacional**.

A **perspectiva psicológica** enfatiza as diferentes visões de mundo, atitudes e valores que induzem indivíduos de sexo diferente a se comportarem de forma diferente durante seu processo de socialização e amadurecimento.

A perspectiva psicológica, quando comentada por Maria Elizabeth Fassa e Marta Echenique, caracteriza o adulto como resultante de processo de fusão-individação, destacando que “o ser humano vive em conflito entre o desejo de afirmação de sua individualidade e o desejo de fusão que favorece ora um aspecto, ora outro... Na mulher predomina o impulso a fusão... No homem predomina o impulso à individuação...”⁵⁵

Ao abordar as gradações de comportamento no exercício do papel de cada sexo consideram que “a estruturação da identidade de gênero se torna progressivamente mais complexa, de modo que, a partir de sua realidade biológica, tanto homens como mulheres, poderão experienciar de formas muito diferenciadas conforme a história de cada um, aparecendo homens com impulsos fusionais mais marcantes e mulheres com expressiva necessidade de afirmação de sua individualidade. Dentro do conjunto de ofertas de comportamento específicas de seu gênero, cada indivíduo escolherá quais assumirá e quais rejeitará, bem como com que intensidade vivenciará os traços escolhidos. No entanto, mesmo que faça parte de um dos grupos de exceção, a pessoa sempre terá a necessidade de se submeter a alguns estereótipos atribuídos ao gênero correspondente ao seu sexo anatômico.”⁵⁶

⁵⁴ DALY, Kristin. *Gender differences in managerial behavior: the ongoing debate*. (Note prepared under supervision of Prof. Herminia Ibarra). Harvard Business School. Note # 9-495-038. March, 1995.

⁵⁵ FASSA, Bebeth e ECHENIQUE, Marta. *Poder a amor: a micropolítica das relações*. 2ª ed. São Paulo: Aleph 1992. P. 59-60.

⁵⁶ Idem, ibidem. P. 66.

Fassa e Echenique destacam que os homens agem segundo modelos que lhe exigem “competitividade e frieza emocional” e as mulheres buscam o que carecem, ou seja, “alargar o espaço para o exercício de maior poder pessoal e assertividade.” Para o homem “ser afetivo significa afrouxar-se, abrir mão do controle e do poder; ele pensa ser capaz de trocar – bens materiais por afeto –, mas nem sempre consegue proporcionar o material e nem sempre recebe afeto.”⁵⁷ Há uma dependência de buscar a intermediação da mulher, sobretudo nas situações que exigem maior facilidade de relacionamento.

A **perspectiva psicológica**, segundo Kristin Daly, sugere que as mulheres, em geral, diferem dos homens na forma de abordar as situações. Quando adultas, as mulheres tendem a demonstrar maior associação, dedicação, cooperação e estímulo, enquanto os homens tendem a demonstrar maior independência, orientação instrumental e comportamentos competitivos:

- Sob a ótica da forma de organização e que lugar ocupar nas unidades de trabalho, as mulheres tendem a “criar redes de inclusão”, com elas ao centro, enquanto os homens tendem a preferir uma estrutura hierarquizada onde possam ocupar uma posição no topo da pirâmide.
- Sob a ótica da liderança as mulheres tendem a encorajar a participação e compartilhar poder e informação, enquanto os homens tendem a “trocar mais recompensas por serviços.”
- Sob a ótica da comunicação as mulheres tendem a usá-la como meio de desenvolver os relacionamentos, fortalecer os pontos comuns muito mais do que os homens que preferem usar a comunicação para transmitir informações factuais e sinalizar o seu espaço na estrutura de poder.

Ainda na perspectiva psicológica, Deborah Kolb⁵⁸, do Grupo de Negociação de Harvard, após um amplo estudo sobre a dinâmica dos sexos nas negociações, assegura que quando as pessoas negociam “é conduzida uma negociação paralela na qual elas trabalham os termos do relacionamento e das suas expectativas.... as mulheres mais confiantes apresentam como característica marcante saber abrir mais mão dos seus próprios interesses para viabilizar pontos comuns nas negociações.”

⁵⁷ FASSA, Bebeth e ECHENIQUE, Marta. *Poder a amor...* Op. cit. P. 143.

⁵⁸ KOLB, Deborah e WILLIAMS, Judith. *The shadow negotiation: how womwn can master the hidden agenda that determine bargaining success*. New York: Simon & Shuster. 2000.

A perspectiva situacional considera que mulheres e homens, quando estão atuando sob expectativas similares, tendem a se comportar de maneira semelhante. Assim, segundo Rosabeth Moss Kanter⁵⁹ a situação determina o comportamento influenciando sua utilização. As pessoas enfrentam as situações ocupando posições nas quais a oportunidade, o poder e número são fortemente condicionantes:

- Sob a ótica da oportunidade, por exemplo, as mulheres são percebidas como mais aversas a risco por não terem a oportunidade de tomar risco, pois ocupam mais cargos de menor nível em empresas que atuam em segmentos de mercado menos dinâmicos.
- Sob a ótica do poder que aumenta a visibilidade pessoal dos indivíduos nas organizações, os homens ocupam os maiores espaços. Assim, novamente por um motivo quantitativo, as mulheres, por ocuparem posições de menor poder, nos quais as responsabilidades são menos de tomada de decisão do que de execução e relacionamento, têm favorecido o exercício das relações interpessoais.
- Sob a ótica dos números, a proporção das minorias em posições de decisão, de poder, de definição de regras as condiciona a exercitar em menos as habilidades associada aos comportamentos mais assertivos.

Temos a percepção que uma síntese dos comportamentos manifestados nas negociações no Rio de Janeiro, por mulheres e homens, podem ser vistos, tendo como fortes elementos de sustentação, os argumentos decorrentes dos estudos elaborados por G. N. Powell⁶⁰ que consideram que “os homens tendem mais do que as mulheres, a exercer o influência baseados no poder de sua posição e tendem a confiar em promessas e acordos significativamente mais do que as mulheres que, em contraste, parecem utilizar mais as fontes de influência baseadas nas relações interpessoais e confiar em estratégia indiretas.”

As implicações das diferenças de estilos sugerem uma visão de complementaridade. Nesse sentido, o ideal para mulheres e homens, é ampliar seus repertórios de comportamentos incluindo as habilidades baseadas nas vantagens relativas de cada orientação aplicada às diversas situações de negociação.

⁵⁹ KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. 2nd ed. New York: Basic Books, 1993.

⁶⁰ POWEL, G. N. *One more time: do female and male managers differ?* Academy of Management Executive. 1990, V. 4. Nº 3. P. 68-75.

4.2 Abordagem à questão da comunicação nas negociações

Os aspectos originários do estudo da comunicação nas negociações tem uma influência determinante para a compreensão dos estilos de influência nas negociações. Os fatores condicionantes de natureza cultural são capazes de modificar o significado das mensagens verbais e não-verbais, daí a necessidade de explorar estes aspectos nessa dissertação.

A abordagem sistemática das questões relacionadas à comunicação têm sido ampliadas dando uma nova dimensão à forma através da qual a comunicação interpessoal como um todo é percebida. Para Rector e Trinta⁶¹ “a comunicação, tanto verbal como não-verbal, a transmissão e a recepção de uma mensagem, o entendimento entre os seres humanos, é uma questão de natureza cultural.” Sabemos que a interdependência entre negociação e comunicação é intensa, poderíamos até afirmar que negociação é comunicação e vice-versa.

A ação comunicativa, segundo Habermas⁶² “se refere à interação de ao menos dois sujeitos capazes de linguagem e de ação que (seja com meios verbais ou com meios extraverbais) entabulam uma relação interpessoal. Os atores buscam entender-se sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com ele suas ações. O conceito aqui central é o de interpretação, se refere primordialmente à negociação de definições da situação suscetível de consenso.”

Littlejohn⁶³, considera que os fundamentos da comunicação humana baseiam-se no pressuposto de que o estudo das macroteorias e microteorias de comunicação revelou a existência de 11 conceitos amplos que são intimamente vinculados à comunicação. Essas 11 generalizações são agrupadas em três tipos. O primeiro grupo caracteriza *orientações gerais* para a comunicação: definem a essência e a natureza geral do processo. O segundo grupo de generalizações diz respeito a certos *processos básicos* que são comuns à toda comunicação humana. Finalmente, existe o grupo de generalizações que aponta para os *contextos* onde a comunicação se realiza.

⁶¹ RECTOR, Mônica e TRINTA, Aluizio. *Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1985. P. 19.

⁶² HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus. 1987. In TENÓRIO, Fernando G *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Rio de Janeiro: FGV. Set./Out. 1998. V. 32, n. 5. P. 13.

⁶³ LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1982. P. 36-38.

GENERALIZAÇÕES E CONCEITOS BÁSICOS DE COMUNICAÇÃO		
ÁREA	GENERALIZAÇÕES	CONCEITO-CHAVE
Orientações Gerais	1. A comunicação é um processo complexo.	Processo
	2. O processo de comunicação é primordialmente um processo de interação simbólica.	Interação simbólica
Processos Básicos	3. A interação simbólica é um processo de emissão e recepção de mensagens codificadas.	Codificação
	4. Um sinal é um estímulo que tem significado para as pessoas.	Significado
	5. As mensagens são sinais e grupos de sinais formados através dos processos de pensamento humano.	Processos de pensamento
	6. As mensagens fornecem informação.	Informação
	7. A comunicação resulta em mudança.	Persuasão e mudança
Contextos de Comunicação	8. A comunicação interpessoal ocorre no contexto da interação face-a-face.	Interpessoal
	9. A comunicação realiza-se no contexto do pequeno grupo.	Pequeno grupo
	10. A comunicação realiza-se no contexto da organização.	Organizacional
	11. A comunicação realiza-se no contexto da massa.	Massa

Figura 12 – Conceitos fundamentais de comunicação de Littlejohn

As abordagens ligadas ao processo de comunicação, comunicação verbal e não-verbal, percepção, intuição e que descrevam as características e peculiaridades culturais de grupos regionais e culturas diferentes contribuem para fortalecer o desenvolvimento do negociador.

Comunicação interpessoal e negociação

Segundo Dean Barnlund⁶⁴ “a comunicação interpessoal é o encontro de pessoas, no qual elas sustentam uma interação concentrada através da permuta de pistas verbais e não-verbais.”

E acrescenta que pelo menos cinco critérios devem ser preenchidos para que ocorra a comunicação interpessoal em sua plenitude:

- Devem existir duas ou mais pessoas aproximadas fisicamente que percebam a presença umas das outras. A internacionalização das comunicações ampliou os meios de aproximação entre as partes.
- A Comunicação Interpessoal envolve interdependência comunicativa e interação.

⁶⁴ LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos...* Op. cit. Pág. 206.

- A Comunicação Interpessoal nas negociações envolve troca de mensagens.
- As mensagens são codificadas de várias maneiras verbais e não-verbais.
- A Comunicação Interpessoal é carente de estrutura, marcada pela informalidade e pela flexibilidade.

A negociação é um processo de comunicação interpessoal pleno, seja nas negociações abertas ou de bastidores, cujo conteúdo tangível é o objeto que se está negociando envolvido de uma série de fatores intangíveis que precisam ser lidos num contexto, e que precisa superar barreiras para chegar a um bom termo.

Interações e transações nas negociações

Sob a ótica da negociação interessa poder estruturar de uma maneira mais racional as formas através das quais as transações e a influência podem ser exercidas. Um método racional e acessível para compreender e analisar o comportamento humano foi desenvolvido por Eric Berne⁶⁵, o psicanalista que concebeu a Análise Transacional.

Ela procura estudar e compreender os diversos tipos de transações entre indivíduos no contexto da comunicação interpessoal. Como “negociar envolve transacionar”, considero que a compreensão do modelo proposto por Eric Berne dos estados do ego dos indivíduos permite visualizar melhor os fatores psicológicos que podem gerar conflitos intra-pessoais e interpessoais, pois os negociadores precisam administrá-los durante o episódio da negociação.

Para Eric Berne, a estrutura psicológica individual básica é composta por três estados do ego: de pai (P), adulto(A) e criança(C) e para ele **“quando duas pessoas estão se comunicando na realidade existe uma negociação complexa: internamente entre os estados do ego de cada um e externamente entre as informações do ego de cada pessoa.”**

Todos os indivíduos, numa certa medida manifestam os *estados de ego* de formas e intensidades diferentes, dependendo do tipo de posicionamento da outra parte e da maneira como transacionam. O desenvolvimento da comunicação entre as partes no tempo vai se dando na medida em que:

⁶⁵ OLIVEIRA, M. A. e SHINYISHIKI, R.T. *Análise transacional nas organizações*. São Paulo: Nobel. 1985

- A análise das transações entre estes estados de ego dos indivíduos demonstra que estas variam, desde as construtivas até as geradoras de conflitos;
- As manifestações dos posicionamentos dos indivíduos perante o mundo, em termos de estarem **OK** ou **Não OK** consigo mesmos e com a vida;
- O modo que os indivíduos vão utilizando o tempo durante o processo.

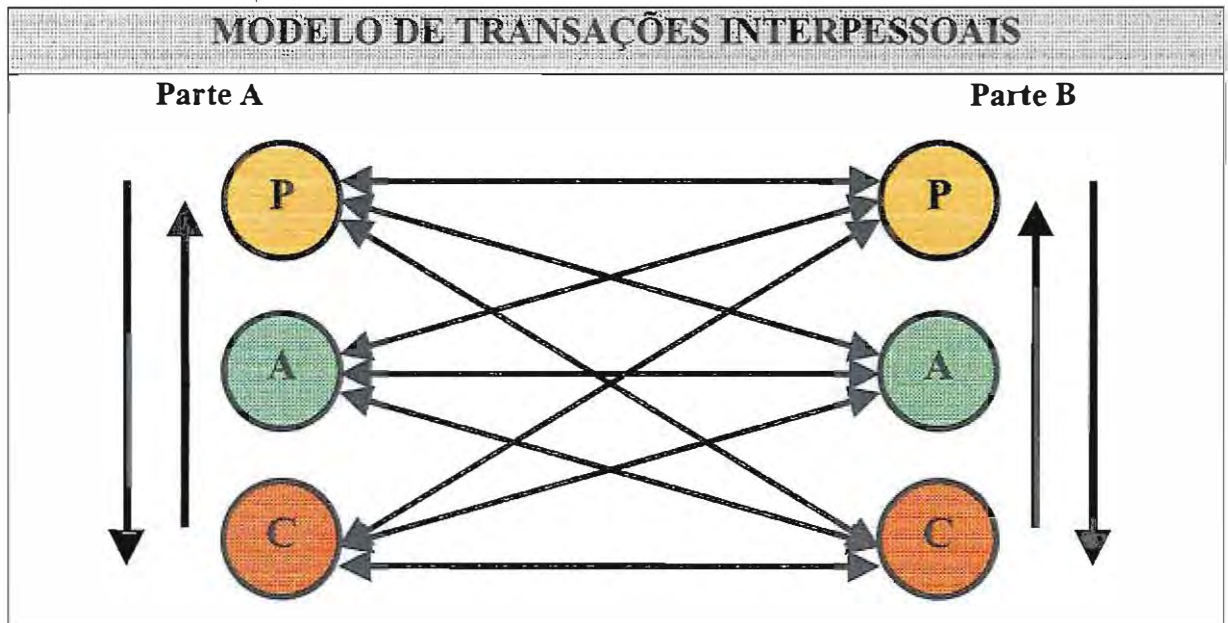


Figura 13 – Modelo de análise transacional de Eric Berne

A interação, para Berne a **transação**, constitui a unidade básica da Comunicação, e segundo a abordagem da análise transacional, as transações podem ser:

- **Diretas** (simples ou complementares) - Quando o estímulo enviado é recebido pelo Estado do EU esperado ou previsto. São as utilizadas nas negociações bem-sucedidas.
- **Cruzadas** (complexas) - Quando o interlocutor responde com um Estado do EU não-esperado. São responsáveis pelas dificuldades no processo de comunicação nas negociações.
- **Ulteriores** - Quando mais de dois Estados do EU interferem simultaneamente, um em nível evidente e outro em nível oculto. Estas transações constituem a estrutura dos jogos psicológicos e dificultam a **leitura** sobre os reais interesses da outra parte.

Por outro lado, o clima de negociação (OK ou Não OK) é um fator determinante sob o ponto de vista da motivação que irá influenciar o ambiente de negociação.

Os negociadores do Rio de Janeiro, a partir de nossas observações, sabem que os mais ríspidos e grosseiros atuam ressaltando os antagonismos e obtêm as concessões da outra parte com maiores dificuldades, por isso focalizar os interesses comuns, as afinidades e as semelhanças com um certo ‘jeitinho’ contribui para o desenvolvimento das negociações com base em comunicações, preferencialmente, mais afáveis e menos tensas.

Comunicação verbal e não verbal

Considerando que a “comunicação verbal é a que utiliza do intercâmbio verbal, falado ou escrito de pensamentos e idéias” reprimos o entendimento de Stephen Littlejohn⁶⁶ segundo o qual “o signo não-verbal qualquer outro signo que não a língua falada ou escrita, usado para representar alguma coisa que não ele próprio. Tais signos para a pessoa ou pessoas que as usam.” A comunicação: a verbal e a não-verbal se integram, uma complementa a outra podendo reforçá-la ou contradizê-la, fortalecendo ou enfraquecendo a visão do todo.

Comunicar-se ‘integralmente’ é um desafio, pode gerar ambigüidades e dúvidas, quando em contato com negociadores de outras culturas, como as relatadas numa reportagem sobre os “gringos” que vivem no Rio de Janeiro.⁶⁷ Uma espanhola afirmava que “aqui ninguém sabe dizer não, dizem ‘fica tranquilo, tá tudo bem’. É maravilhoso negociar porque sempre está tudo bem, o problema é se vão fazer o prometido.” Substituir o ‘não’ por ‘vou pensar’, ‘depois a gente vê’, ‘fica tranquilo, tá tudo bem’ deixa muitas alternativas para a outra parte, que não sabe se é um acordo, se vai ser cumprido, se é um não disfarçado ou um adiamento.

Os negociadores experientes sabem que as leituras de ambas, de forma interativa e simultânea, são importantes para a compreensão da outra parte e de si próprio. Vários pesquisadores das comunicações e das interações entre pessoas chegaram a conclusões cabais a respeito da importância da comunicação não-verbal: Ray Birdwhistell (1970), R. Applbaum, E. Bodaken e K. Sereno (1973), S. Johnson e M. Gentleman (1975). Suas conclusões podem ser resumidas na seguinte afirmação: somente uns 35% do significado social de qualquer conversa corresponde às palavras pronunciadas; 65% da comunicação na transmissão de qualquer mensagem é efetuada através de meios não-verbais.

⁶⁶ LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos...* Op. cit. P. 107

⁶⁷ JORNAL DO BRASIL. *Os “gringos” que não querem turismo*. Caderno Cidade. 26/mar/2000. P. 14.

O Dr. Albert Mehrabian ⁶⁸, um dos precursores dos estudos da comunicação não-verbal, em suas pesquisas realizadas em 1968 para identificar os tipos de mensagens nas situações de confrontação, buscava qualificar uma percentagem que mostrasse o peso da influência das mensagens verbais e não-verbais sobre as outras pessoas.

TIPOS DE MENSAGENS		% DE INFLUÊNCIA
Verbais	Palavras escritas ou impressas (não vocal verbal)	7
	Palavras (vocal-verbal)	
	Entonação - ritmo, timbre, velocidade e altura, ênfase (vocal não verbal).	38
Não-verbais	Expressão - facial, gestual, corporal, postural (não-vocal não-verbal), caracterizados pelos comportamentos interativos.	55
Observação: No detalhamento dos tipos de mensagens utilizamos as definições propostas por Mônica Rector e Aloizio Trinta ⁶⁹		

Figura 14 – Influência dos tipos de mensagem na comunicação segundo Albert Mehrabian

Se a importância da comunicação não-verbal no contexto das comunicações é tão grande, ela merece o aprofundamento daqueles que querem e precisam desenvolver suas habilidades de comunicação interpessoal e negociação.

Os territórios na comunicação e na negociação

A compreensão do espaço e do território é um aspecto importante da comunicação não-verbal por estar diretamente relacionado à sua utilização tática nas negociações. O espaço físico e o espaço psicológico compõem o território de domínio de cada indivíduo.

O indivíduo considera-se **proprietário** de bens tangíveis e intangíveis que obteve ao longo dos anos, ou que detém por ocupar uma dada posição. Assim, aquele que **invadir** ou ameaçar invadir o território do outro, será repellido. Quanto mais **caro** é o território invadido ou ameaçado (na percepção de seu proprietário), com mais virulência o invasor será repellido.

⁶⁸ MEHRABIAN, Albert. *Relationship Without Words*. Psychology Today, September, 1968.

⁶⁹ RECTOR, Mônica e TRINTA, Aloizio. *Comunicação não-verbal...* Op. cit.. P. 32-33.

Edward Hall ⁷⁰, antropólogo da Northwestern University, que destacou-se pela pesquisa do micro-espço Humano, chegou a algumas conclusões a respeito das distâncias para cada tipo de interação, conforme o resultado das pesquisas sobre o **micro-espço humano**.

O MICRO-ESPÇO HUMANO	
REL A Ç Ã O	D I S T Â N C I A
Íntima	Até 45 cm
Pessoal	45 a 75 cm
Discussão interpessoal	75 a 140 cm
Discussão formal	210 a 360 cm
Pública	Mais de 400 cm

Figura 15 – O micro-espço humano

O uso do território físico pelo carioca é caracterizado pela sua ocupação comunitária e econômica, onde a praia é de todos e os espaços vão sendo invadidos, na medida em que os fins de semana ensolarados atraem pessoas de todas as classes sociais. O uso caracterizado pelo domínio dos praticantes de diversos esportes que ocupam de forma indiscriminada os espaços da orla; é caracterizado também pelos camelôs que invadem as ruas centrais e pelos vendedores ambulantes que dominam as esquinas. O território físico pode ser caracterizado como relatado na reportagem sobre os “gringos”⁷¹ já mencionada na qual a mesma espanhola afirmava que “é estranho pegarem na gente quando falam”.

Segundo Hall, os territórios assumem conotações diferentes e distâncias diferentes, dependendo da cultura. Assim, anglo-saxões têm um micro-espço mais amplo do que os latinos (que fazem parte de uma cultura de toques e mais ligados ao contato físico). Os territórios assumem, também, significados diferentes dependendo do momento. Por exemplo: num cinema vazio, se um indivíduo sentar-se ao lado de outro estará invadindo seu território e causando constrangimento; por outro lado, se o cinema estiver completamente lotado, será natural e aceitável que ele se sente naquele lugar vazio. O território psicológico, da mesma forma, é caracterizado pelo *status* social, o cargo, o poder, a autoridade.

⁷⁰ HALL, Edward. *The Silent Language*. New York: Fawcett, 1959. and *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday, 1966.

⁷¹ JORNAL DO BRASIL. Os “gringos”... Op. cit. P. 14

O negociador do Rio de Janeiro usa o território físico, ocupando-o sem muita formalidade. O território físico pode ser caracterizado por pegar nos outros, colocar a mão no ombro, beijar no rosto indiscriminadamente, abraçar sempre que há um encontro. Escrever “um abraço” no final da mensagem escrita é uma maneira descontraída de estar no território do outro. Assim como o território físico, o psicológico, associados aos territórios de influência também são normalmente invadidos pela informalidade.

Cada cultura tem seus rituais e símbolos de deferência que são utilizados quando partes de *status* diferente encontram-se face-a-face. Falhas de percepção e falta de habilidade nestas situações podem criar, para os negociadores, condições de difícil recuperação pois afetam o território preservado emocionalmente pela outra parte.

Barreiras à comunicação: conflitos na negociação

Geralmente no processo de negociação ocorrem ruídos que tendem a deturpar, alterar e distorcer as mensagens transmitidas. A imprevisibilidade da ação das barreiras sobre as partes sempre traz um nível de ansiedade que é inerente ao processo, gerando conflitos.

A mensagem pode sofrer perdas, acréscimos, mutilações, distorções, interferências, vazamentos ou desvios; pode gerar ambigüidades e suspeitas baseadas em inferência. O boato é um exemplo típico, assim como a ação muitas vezes tendenciosa da mídia com seus próprios interesses a defender perante a audiência. Daí ser necessário utilizar-se da repetição e da paráfrase para checar a consistência da mensagem recebida, evitar descontinuidades, sensações de desconforto, ressentimentos e até ruptura de relações. Essas barreiras à comunicação, podem ser generalizadas em tipos mais importantes: Técnicas, Semânticas e Humanas que são freqüentemente causadoras de conflitos e divergências.

No processo de negociação, as barreiras começam a se manifestar antes da interação de negociação propriamente dita, através de impulsores **próprios** ou oriundos de **terceiros** que terão interesses em criar obstáculos ou influenciar o processo de comunicação de modo a favorecer a si, a uma das partes ou a **interesses ausentes ou escondidos**. Uma vez que as percepções mútuas entre os negociadores estão sendo manifestadas antes e durante o processo de negociação é importante destacar alguns aspectos de influência:

TIPOS DE BARREIRAS À COMUNICAÇÃO		
TÉCNICAS	SEMÂNTICAS	HUMANAS
Espaço ou distância	Interpretação das palavras	Variações perceptivas
Falhas mecânicas e elétricas	Decodificação da gestualidade	Diferenças sensitivas
Lacunas de tempo	Translações de linguagem	Estados variáveis de personalidade
Interferências físicas	Significado de sinais e de símbolos	Discrepância de habilidade e de competência
	Sentido das lembranças	Limiar de sensações
BARREIRAS ASSOCIADAS AO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO		
Idéias preconcebidas ou preconceitos	Estereótipos	
Recusa de informação contrária	Significados personalizados e característicos de um dado sistema	
Motivação e interesse	Credibilidade da fonte	
Habilidade de comunicação	Dissonância entre a comunicação verbal e a não-verbal	
Clima de negociação	Complexidade dos canais	

Figura 16 – Barreiras à comunicação e à negociação

- **Estereótipos** - Distorções na percepção dos negociadores.
- **Generalizações** - Processo pelo qual uma impressão geral (favorável ou desfavorável) influencia o julgamento e a avaliação de traços específicos do negociador observado.
- **Projeção** - Mecanismo de defesa mediante o qual o indivíduo tende a atribuir aos outros certas características próprias que rejeita inconscientemente.
- **Defesa perceptual** - Outra fonte de erro e distorção, através do qual o percebedor distorce os dados da mesma forma com que simultaneamente elimina a inconsistência.

Há evidências de que os negociadores experientes compreendem os obstáculos criados pelas diversas barreiras, fazem avaliações e julgamentos próprios e fogem dos condicionamentos impostos para formularem sua opinião.

Os estereótipos do carioca extrovertido, malandro ou 'safo' (no sentido antagônico de ingênuo), alegre, sociável, adaptável, informal, irreverente, afável... certamente influenciam nas negociações, podendo gerar preconceitos 'a priori' positivos ou negativos, da outra parte, dependendo do valor que ela atribui às características estereotipadas. Ser 'aventureiro' e 'malandro' pode associar esses comportamentos do negociador às diversas conotações que essas 'imagens' transmitem.

Percepção: insumo contínuo do processo de negociação

A percepção é uma ferramenta de extrema utilidade nas negociações, desde que as consequências de sua utilização possam produzir resultado enquanto o processo em andamento ainda não chegou ao fim. Parece que os negociadores que procuram construir relações de longo prazo têm uma aptidão sutil de deixarem-se persuadir, quando a sua visão teve um enfoque pouco amplo ou inadequado, adaptando-se taticamente.

Esse processo através do qual as pessoas vão tomando conhecimento das outras e do mundo em sua volta, formando percepções das pessoas e eventos que encontram requer atenção e concentração. O negociador recebe dados de várias fontes e então, sintetizando e reordenando os dados encontra uma forma de construir informações. Esse processo mental ajuda a estruturar e desenvolver um conhecimento individual do seu ambiente imediato, e representa a soma dos dados recebidos que alimenta a necessidade de colocá-los em algum tipo de ordem, a fim de ajudar o negociador a abordar a situação.

A acuidade da percepção social nem sempre é racional e explicável; algumas pessoas possuem uma habilidade social natural. Isso significa que a percepção social pode ser desenvolvida. Ela é o meio pelo qual o negociador forma impressões de uma outra parte, na esperança de compreendê-la. Para tanto três aspectos básicos são usualmente considerados: o percebedor, o percebido e a situação.

- **Percebedor** - parte que está **olhando** e tentando compreender;
- **Percebido** - parte que está sendo **olhada** ou sobre a qual se busca uma compreensão; e
- **Situação** - conjunto total das forças ambientais dentro das quais ocorre o ato de percepção social.

A tomada de consciência destes aspectos básicos é crítica na fase de planejamento das negociações. Os negociadores estão permanentemente vivenciando os papéis de percebedor e percebido em uma situação específica de negociação, e para que possam melhor perceber e avaliar a outra parte devem observar as recomendações de que: a percepção não é uma habilidade simples; o exercício da percepção ajuda a desenvolvê-la; a pessoa que se aceita é capaz de perceber aspectos favoráveis da outra parte; conhecendo-se é mais fácil conhecer os outros e os padrões de referência do percebedor afetam a observação do percebido.

Revelação e compreensão

Uma das abordagens mais conhecidas destinadas a elucidar o posicionamento dos indivíduos no que diz respeito à revelação, assim como à compreensão de si próprio e dos outros é baseada no modelo de interação humana de Joseph Luft.⁷² “O modelo conhecido como Janela de Johari, contém quatro quadrantes, representando a pessoa em relação a outras. É um modelo de percepção consciente-compreensão-revelação. O Quadrante 1, **quadrante aberto**, contém todos os aspectos (por exemplo, sentimentos e condutas) conhecidas do eu e dos outros. O Quadrante 2, **quadrante cego**, é conhecido dos outros mas não do eu. O Quadrante 3, **quadrante oculto**, é conhecido do eu mas não dos outros. Presume-se a existência de um quarto **quadrante desconhecido** do eu e dos outros.”

JANELA DE JOHARI		
	Conhecido do eu	Desconhecido do eu
Conhecido dos outros	1 ABERTO	2 CEGO
Desconhecido dos outros	3 OCULTO	4 DESCONHECIDO

Figura 17 – Janela de Johari

“O modelo baseia em oito pressupostos sobre o comportamento humano:

1. O comportamento deve ser abordado de um modo holístico, ou seja o importante do comportamento é a pessoa toda em um contexto (por causa dessa premissa, os humanistas são por vezes incluídos na escola fenomenológica);
2. O que está acontecendo a uma pessoa ou grupo é melhor entendido subjetivamente, em termos das percepções e dos sentimentos do indivíduo;
3. O comportamento é primordialmente emocional e não racional;
4. A tendência da pessoa e do grupo é para funcionarem sem consciência clara das fontes de seu comportamento (assim, os humanistas ressaltam freqüentemente a necessidade de uma consciência mais clara de como uma pessoa afeta e é afetada por outros);

⁷² LUFT, Joseph. *Of human interaction*. Palo Alto: National Press Books. 1969. In: LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos...* Op.cit. P. 221-222.

O sistema comunicação

A comunicação envolve transações e interações internas e externas entre as pessoas, trata-se de um processo de passar e receber informações e da compreensão entre as partes. A comunicação constitui, portanto, uma das áreas mais importantes de estudo quando focalizamos as interações humanas e os processos para influenciar o comportamento de outras pessoas, por ser também aquela que é, simetricamente, fonte geradora dos maiores desentendimentos e conflitos entre pessoas, grupos e organizações.

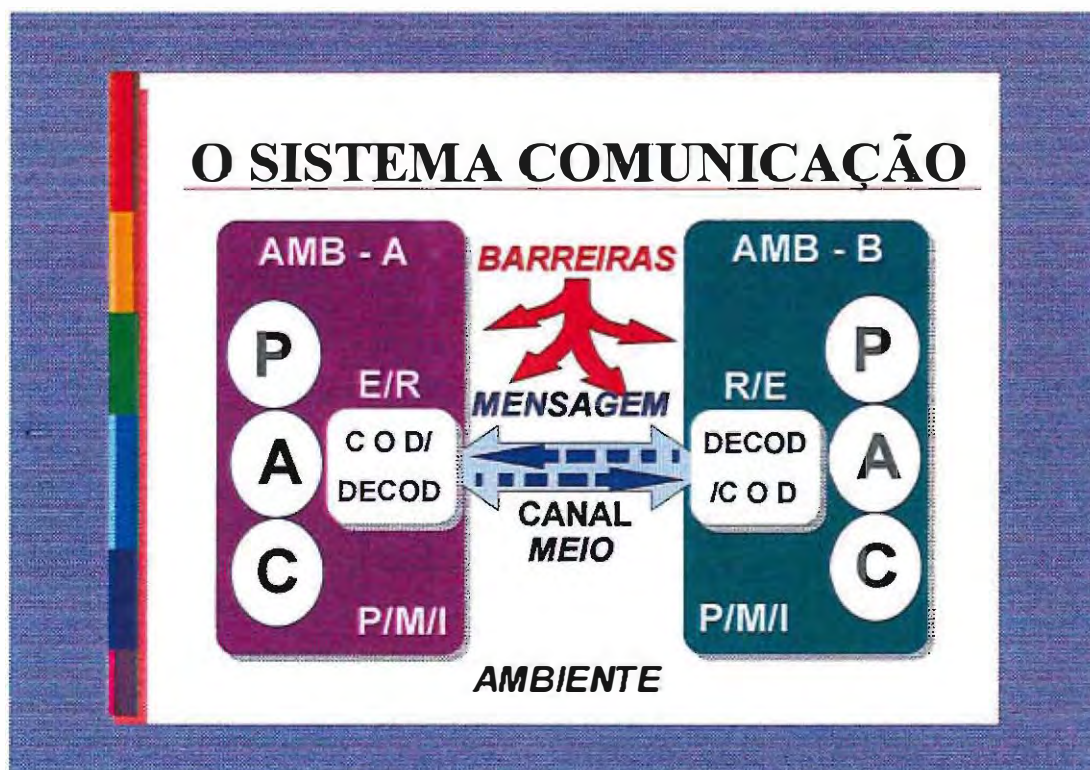


Figura 18 – Modelo de comunicação de Shanton e Weaver⁷³ ampliado

Toda a comunicação (negociação) envolve pelo menos duas partes, e os elementos mais importantes do **sistema de comunicação** são representadas pelo **modelo de comunicação**. Cada parte em uma negociação origina-se de um contexto situacional diferente, onde indivíduos com estilos, níveis de percepção (P) mais ou menos agudos, motivações (M) diferenciadas para a negociação, orientados para buscar maior ou menor identidade ou antagonismo ao defender seus interesses (I). Alguns indivíduos são mais perspicazes, outros têm dificuldades de fazer leituras sobre circunstâncias não explícitas.

⁷³ LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação...* Op. cit. P. 156.

5. Fatores qualitativos como aceitação, conflito e confiança são altamente importantes, embora sua quantificação seja difícil;
6. Os mais importantes aspectos do comportamento encontram-se mais no processo e mudança do que na estrutura (em resultado desse pressuposto, os humanistas destacam a mudança e o desenvolvimento em suas várias pregações);
7. Os princípios que regem o comportamento devem ser descobertos indutivamente, mais pelo exame da experiência pessoal do que pela aplicação dedutiva de abstrações (essa orientação fenomenológica dá maior ênfase à experiência pessoal do que à abstração);
8. O comportamento deve ser entendido em sua complexidade, não em sua rígida simplicidade (esse pressuposto faz voltar à natureza holística da pessoa, tal como se expressa no primeiro pressuposto).”

O modelo de Joseph Luft suporta o argumento de que os negociadores construtivos devem dar importância para “comunicar-se melhor para serem mais conhecidos e receber mais *feedback*, para melhorar a qualidade dos seus relacionamentos,” criando assim condições melhores de aproximação, fortalecendo os relacionamentos baseados em menor incerteza mútua.

Assim se a comunicação é boa com os outros ela amplia o quadrante ABERTO diminuindo o OCULTO, se ela é boa e também envolve o *feedback*, amplia o quadrante ABERTO diminuindo o quadrante CEGO.

Cabe destacar aqui antecipar que a forma através da qual desenvolvemos a pesquisa básica dessa dissertação (Ver abordagem específica na Metodologia – Capítulo 8): ela envolve a utilização de questionários de auto-percepção e questionários confidenciais de hetero-percepção, através dos quais os respondentes observam a frequência com que os negociadores (objeto da análise) manifestam determinados comportamentos.

Como os respondentes são indivíduos que convivem em situações de negociação com seus interlocutores observados, o *feedback* leva em consideração o contexto mais amplo que envolve também as situações típicas e os envolvimento onde se dá a observação. Um dos produtos mais importantes desse tipo de tomada de consciência, pela auto-percepção e pelo recebimento de um *feedback* estruturado, é que os negociadores possam ter elementos de autoconhecimento destinados a fortalecer seus comportamentos de negociação.

Cada um utiliza a sua linguagem de uma maneira peculiar, cada um codifica suas idéias verbalizando-as conforme a estrutura própria que desenvolveu ao longo do tempo. Por outro lado, cada parte interpreta o que ouviu a partir de sua vivência, seus padrões e interesses, cada uma decodifica mensagens conforme sua acuidade, conhecimento e sentimentos. Os ruídos, barreiras técnicas, semânticas e humanas, estão sempre presentes, em maior ou menor intensidade. Cabe aos negociadores aprender a transitar de forma criativa nesse processo.

Considerações sobre a comunicação nas negociações

Negociação não é um processo de “troca” apenas, não é somente um processo lógico. As situações de negócio quase sempre convergem para situações de pessoas. As mensagens trocadas entre indivíduos que buscam solucionar ou amenizar seus conflitos ou divergências, pela via da negociação (ou não), transitam por canais de comunicação para chegar do emissor ao receptor. Quando a interação ocorre, o receptor passa a ser o novo emissor e, através do *feedback* dá o retorno ao novo receptor, fechando o ciclo de ação dinâmica que se inicia e que não se esgota. Há uma negociação paralela, não explícita, que se desenvolve no curso da negociação visível... e sua abordagem perspicaz, requer aprendizagem e criatividade.

Uma síntese da aprendizagem contínua da comunicação pode ser feita tomando como referência a caracterização das expressões “ação estratégica – ação racional voltada para o êxito –” e “ação comunicativa – ação racional voltada para o entendimento –” enunciadas por Ténório⁷⁴, que subordinam-se à formulação do conceito de racionalidade comunicativa de Habermas⁷⁵ a partir da qual a “linguagem, e não só o trabalho, passa a ser também elemento da evolução.”

Segundo Ray Birdwhistell, antropólogo,⁷⁶ “a comunicação humana não é apenas como um aparelho emissor e receptor. É uma **negociação** entre duas pessoas, e um ato criativo. Não se pode medi-la só pelo entendimento preciso daquilo que eu digo, mas também pela contribuição do próximo, pela mudança em nós dois. E quando nós nos comunicamos de verdade, formamos um sistema de interação e reação, integrado com harmonia.”

⁷⁴ TENÓRIO, Fernando G. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Rio de Janeiro: FGV. Set/Out. 1998. P. 12-16.

⁷⁵ HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus. 1987. In TENÓRIO, Fernando G. *Gestão social...* Op. cit.. P. 12.

⁷⁶ DAVIS, Flora. *A comunicação não-verbal*. São Paulo: Summus. 1979. P. 28.

4.3 Abordagem à questão da ética nas negociações

As questões relacionadas à ética nas negociações e nas relações entre as organizações que atuam em ambientes culturais diferentes é de fundamental importância para o exercício da negociação. As questões relacionadas à moral, às escolhas morais, aos princípios, aos códigos morais e normas de conduta partem do pressuposto de que a credibilidade entre as partes que negociam está permanentemente sendo questionada. A forma através da qual os aspectos éticos afetam o comportamento dos negociadores, é fator determinante para a construção e sustentação da credibilidade que afeta a confiança mútua.

Visto que os relacionamentos se desenvolvem subordinados a princípios e valores universais e valores típicos de cada subcultura, representam obstáculos, barreiras e desafios permanentes à argumentação ética que precisam ser superados nas negociações multiculturais. Hermano Roberto Thiry-Cherques⁷⁷ em seu artigo sobre a argumentação moral nas organizações, destaca que as principais barreiras à argumentação ética válida são: “a falta de identificação dos fatos, o viés da emocionalidade, e recorrência das convicções arraigadas, as falsas certezas, as normas cujos fundamentos são outros que não éticos. Essas dificuldades na argumentação sobre a moral são multiplicadas pela abundância de regras e preceitos que pesam não só sobre o mundo comunitário, mas sobre o mundo privado.”

Para James Kouzes e Barry Posner⁷⁸ a “convicção, competência e confiança são os componentes do caráter. São substância da personalidade, a essência que dá sentido às pessoas.” Baseados numa abrangente trabalho de pesquisa Kouzes e Posner concluem que “aqueles que são claros em relação aos seus valores e convicções assentaram a pedra angular de uma firme *estrutura ética*. As pessoas que desenvolveram a capacidade de colocar em prática as suas convicções possuem a *capacidade moral* de atingir fins satisfatórios através de meios satisfatórios. As pessoas que têm fé nas suas aptidões de realização efetiva e regular, mesmo sob coação e desafio, demonstram *solidez moral*. **Estrutura ética, capacidade moral e solidez moral** se combinam para formar uma singular força moral no mundo.”

⁷⁷ THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Notas sobre barreiras à argumentação moral: ética nas organizações*. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, v. 33, n° 1, jan./fev. 1999. P. 27.

⁷⁸ KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. *Credibilidade: como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e o público em geral*. Rio de Janeiro: Campus. 1994. P. 79.

Um estudo realizado em 1989⁷⁹, com mais de 1500 executivos em vinte países que examinou características pessoais de direção revelou que “a ética é a mais cotada das características pessoais de que necessitará o diretor-executivo ideal...”

Num certo sentido, o negociador precisa assumir os papéis de líder e de liderado. Se obter concessões e fazer concessões é parte fundamental do movimento que leva a acordos aceitáveis, o negociador precisa liderar a outra parte, assim como em outros momentos precisa transigir, aceitando ser liderado. Assim, muito do que se pesquisa em liderança pode contribuir para as pesquisas de negociação. Kouzes e Posner⁸⁰ elaboraram trabalhos para compreender a natureza da liderança. Um deles visava identificar os atributos que os liderados esperavam encontrar nos líderes, ou seja, “qualidades que devem mostrar para que os outros os apoiem voluntariamente e assumam livremente um compromisso para com a ação.”⁸¹

CÁRACTERÍSTICAS DOS LÍDERES ADMIRADOS				
	% dos entrev. 1993	Class. 93	% dos entrev. 1997	Class. 97
Honesto	87	1	83	1
Progressista	71	2	62	3
Inspirados	68	3	58	4
Competente	58	4	67	2
Justo	49	5	40	6
Solidário	46	6	32	10
Liberal	41	7	37	7
Inteligente	38	8	43	5
Objetivo	34	9	34	8
Corajoso	33	10	27	12
Confiável	32	11	32	11
Cooperador	30	12	25	14
Imaginativo	28	13	34	9
Humanitário	27	14	26	13
Maduro	14	15	23	15
Determinado	13	16	20	17
Ambicioso	10	17	21	16
Leal	10	18	11	19
Autocontrolado	5	19	13	18
Independente	5	20	10	20

Figura 19 – Características dos líderes admirados

⁷⁹ KORN/FERRY International e COLUMBIA University Graduate School of Business. *Reinventing the CEO*. New York: Korn/Ferry international e Columbia Graduate Scholl of Business. 1989. P. 41.

⁸⁰ KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

⁸¹ KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. *Credibilidade...* Op cit. P. 13-14.

Dentre as 20 características, quatro têm vínculos com comportamentos éticos: honestidade, justiça, confiabilidade e lealdade. A **honestidade** é a mais importante. Segundo a análise de Kouses e Posner, desde 1981 quando iniciaram a pesquisa, a honestidade tem sido o atributo pessoal mais importante da liderança e é a base da credibilidade.

Credenciais e credibilidade

Credenciais e credibilidade provêm da mesma raiz latina – *credo* – que significa “confio ou acredito”. Associado ao conceito de **credencial**, que é uma espécie de currículo, justapõe-se o conceito de **credibilidade**, que é a qualidade do que é crível ou passível de acreditar-se, manifestada por quem é confiável e avaliada sempre pela outra parte. Alguns negociadores são mais credenciados que outros. Suas credencias são apoiadas por vivências anteriores, por um currículo, por uma prática reconhecida que os certificam como detentores de uma qualificação e capacidade diferenciada.

Por isso, uma **credencial** é um primeiro passo para a obtenção de crédito, e confiança é o que um negociador procura inspirar e transmitir para obter concessões, concordância ou adesão da(s) outra(s) parte(s). Já a **credibilidade** é fortalecida ao longo da história do negociador, pela maneira como vai tomado-se confiável, pela maneira como demonstra sua coerência, justiça, lealdade e como as relações de interdependência vão sendo desenvolvidas.

Podemos afirmar que as relações de longo prazo são iniciadas pelas credenciais, sustentadas pela credibilidade e fortalecidas pela coerência ao longo do tempo. **Parece ser uma unanimidade que o maior patrimônio do negociador, sua credencial maior – a credibilidade –, é intangível e é atribuída pelas avaliações de seus interlocutores, por isso ela sempre está no olho do outro.**

A consolidação das relações entre interlocutores de negociação é lenta, gradual e sensível, correndo riscos permanentes de retrocessos e rupturas. Esta construção é a espinha dorsal das ações daqueles que querem conduzir suas negociações de forma positiva nas relações intra e entre organizacionais. Para dar referências aos negociadores que as representam, muitas organizações buscam sustentar sua credibilidade (fator importante para a imagem corporativa numa comunidade), criando “códigos éticos” ou “normas de conduta”.

Códigos éticos ou normas de conduta?

O que é ético pelo código de uma organização pode não ser pelo código de outra, o que requer do negociador que se relaciona com muitas organizações diferentes uma habilidade adicional relacionada a interpretar esses “códigos” à luz de aspectos mais amplos.

Segundo Thiry-Cherques⁸² essa discussão nas organizações implica em “superar duas barreiras. Preliminarmente convém distinguir juízos sobre fatos e juízos de valores. Em seguida, devemos verificar os argumentos que dão sustentação às posições em conflito. A primeira é fácil, mas aborrecida, de forma que poucos a praticam. A segunda é difícil, porque a argumentação sobre os valores éticos sofre toda ordem de interferências.... o fato é que a grande maioria das normas sociais, não está fundada na ética, mas na conveniência... os códigos das organizações limitam-se a estabelecer o permitido e o proibido. Dizem o que pode e o que não pode ser feito. A ética lida com a liberdade de escolha. Dessa liberdade é que deriva a responsabilidade. Impor um julgamento prévio aos atos morais anula a ética em seu fundamento principal. Além disso, essas regras nunca informam por que isso ou aquilo é facultado ou vedado. Não são éticas, são normas de conduta. Discutíveis como sempre.”

A tomada de decisões nas negociações é um dos aspectos fundamentais que exige do negociador rapidez em muitas situações de movimentos rápidos e sob pressão de tempo. Uma abordagem normativa proposta por Lacznia e Murphy⁸³ sugere aplicar as seguintes diretrizes para avaliar a ética em relação às práticas de negociação em marketing:

1. A ação pretendida viola a lei ? (teste legal)
2. A ação contraria amplamente obrigações morais aceitas? (teste dos deveres)
3. A ação pretendida viola qualquer obrigação especial que foi originada pela característica da organização de marketing em foco ? (teste das obrigações especiais)
4. O intento da ação pretendida é nocivo? (teste dos motivos)
5. É provável qualquer dano às pessoas ou organizações como resultado da ação pretendida? (teste das conseqüências)
6. Há alguma ação alternativa satisfatória que produz igual ou maior benefício para as partes que seja afetada pela ação pretendida? (teste da utilidade)

⁸² THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Notas sobre barreiras à argumentação moral...* Op. cit. P. 28.

⁸³ LACZNIAC, Gene and MURPHY, Patrick. *Ethical marketing decisions: the higher road*. Needham Heights: MA: Allyn and Bacon. 1993. P 49-51.

7. A ação pretendida infringe direitos de propriedade, direitos de privacidade, ou direitos inalienáveis do consumidor? (teste dos direitos)
8. A ação pretendida deixa outra pessoa ou grupo em má situação financeira? Esta pessoa ou grupo é membro de alguma categoria menos privilegiada? (teste da justiça)

A abordar a confiança mútua baseada na moralidade em situações de barganha, Gregori Dees e Peter Cramton⁸⁴ destacam “princípios para combinar prudência com moralidade... juntos, eles caracterizam o núcleo da perspectiva de confiança mútua.”

- **Princípio da confiança mútua:** É injusto solicitar a um indivíduo tomar um risco significativo ou incorrer em custos significativamente maiores em relação aos interesses e direitos morais dos outros, se esse indivíduo não tem razoáveis bases de confiança de que a outra parte irá (ou deverá) tomar o mesmo risco ou fazer o mesmo sacrifício.
- **Princípio da eficácia:** É injusto solicitar a um indivíduo tomar um risco significativo ou incorrer em custos significativamente maiores em relação aos interesses e direitos morais dos outros, se a ação que gerou o risco ou o custo é indesejável para obter o efeito benéfico normalmente esperado, ou se o efeito só beneficiará aquele que não incorreu de boa vontade com o mesmo risco ou custo.”

Abordagem integrativa

No ambiente das relações comerciais, as negociações vão desde a compra e venda simples e rápida até as negociações da logística integrada. Uma grande quantidade de transações ocorre num campo onde as fronteiras entre o que é aceitável e o que não é são fontes de ambigüidades para os negociadores.

Por outro lado, cada vez mais as abordagens orientadas para fortalecer a “imagem corporativa” e a “responsabilidade social” (algumas delas motivadas apenas por fatores pragmáticos ou de conveniência) buscam criar um ambiente mais transparente para a realização de negócios, isso implica em conhecer melhor o contexto e a(s) outra(s) parte(s), sua cultura e seus valores e negociar as ‘regras do jogo’. Para negociar as regras do jogo é fundamental compreendê-las.

⁸⁴ DEES, L. Gregory e CRAMTON, Peter C. *Shrewd bargaining on the moral frontier: toward a theory of morality in practice*. In. LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON. John W. (Orgs.). *Negotiation...* Op. cit. P. 234-258.

A Teoria Integrativa dos Contratos Sociais (ISCT-Integrative Social Contracts Theory) usada como referência para o trabalho de Dunfee, Smith e Ross Jr⁸⁵, considera que “as comunidades são o foco central do contrato macro social” e propõe princípios gerais e um modelo de decisão. Os autores sugerem que sejam considerados quatro termos ou princípios para que os contratos sociais sejam fortalecidos no campo da ética dos negócios:

1. As comunidades econômicas locais podem especificar normas éticas para seus membros através de contratos microsociais (“*moral free*” term).
2. A criação de normas dos micro contratos sociais devem ser fundamentadas no consenso esclarecido, apoiada por direitos de saída e de voz (“*protected informed consent*” term).
3. Para ser obrigatória, a norma de um micro contrato social deve ser compatível com hipernormas (“*hypernorm*” term, hipernormas é definida como princípios tão fundamentais para a existência humana que se espera que elas se reflitam numa convergência de crenças religiosas, filosóficas e culturais).
4. No caso de conflitos entre as normas que satisfazem os termos 1-3, a prioridade deve ser estabelecida pela aplicação de regras consistentes com os espírito global do macro contrato social (“*priority rules*” term).

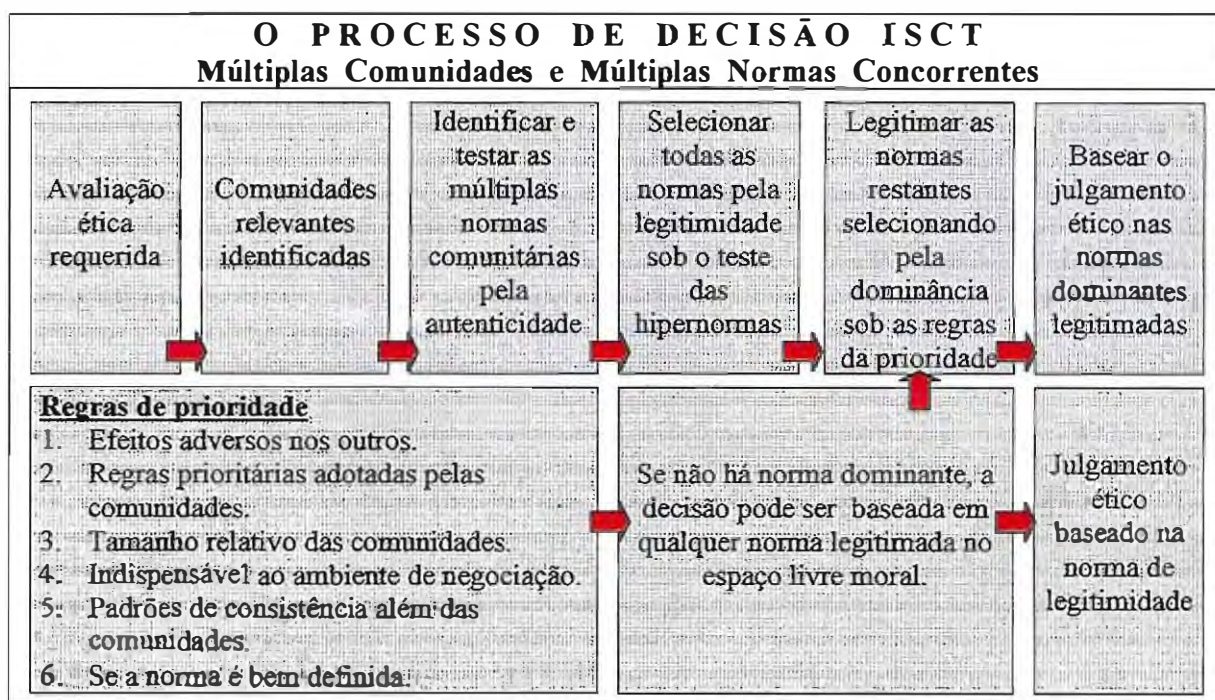


Figura 20 – Ética: um modelo de decisão

⁸⁵ DUNFEE, Thomas, SMITH, Craig and ROSS JR, Willian. *Social contracts and marketing ethics*. Journal of Marketing, July 1999. V. 63. P. 14-32.

Sanchez Vazques⁸⁶ sugere de forma análoga à Dunfee, Smith e Ross Jr, que o conhecimento e a identificação de **critérios de justificação moral** são fundamentais para o estabelecimento de normas (o negociador necessita justificar seus argumentos e decisões) e propõe cinco critérios de justificação:

- **Social**, que considera que as normas devem situar-se num contexto humano concreto;
- **Prática**, que prescreve que elas não se oponham às necessidades sociais da comunidade;
- **Lógica**, que implica em que uma norma não pode contradizer outra;
- **Científica**, que baseia-se na compatibilização das normas com os conhecimentos aceitos;
- **Dialética**, que sugere relativizar as normas às diversas comunidades e suas culturas.

De acordo com David Berlew⁸⁷ “o que é honesto e justo nas negociações é influenciado pelos hábitos culturais e está subordinado aos valores da sociedade onde a busca de acordos ocorre. Existem, entretanto, padrões de comportamento de negociação que permitem aos negociadores colocar em prática estratégias e práticas que em outros contextos sociais, outras culturas, seriam consideradas fraude.”

Em uma “Sondagem sobre valores éticos”⁸⁸ em organizações do Rio, elaborada pelo Prof. Thiry-Cherques, 515 profissionais foram perguntados se mentiriam. 46,0% responderam ‘em nenhuma hipótese’, 31,7% afirmaram ‘como último recurso’ e 22,3% ‘se necessário’... e constata que as respostas “batem com o impressão geral de que são ‘fundamentalmente honestos’, leia-se basicamente leais... Não que as pessoas devessem ser menos honestas em um sentido único. São leais com a organização e com os colegas, não com a produção... O ‘bom funcionário’ não falta, não critica – a não ser ‘construtivamente’ – não mente e raramente declara o que realmente pensa e sabe, ou seja: que todo o processo de trabalho poderia ser realizado com uma fração dos recursos e com uma parte do pessoal utilizado.”

Berlew afirma que nas negociações “em alguns casos, as partes não estão enganando a outra, cada qual reconhece que a outra está desempenhando uma função...”

⁸⁶ SANCHEZ VAZQUEZ, Adolfo. *Ética (critérios de justificação moral)*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1985. P. 223-234.

⁸⁷ BERLEW, David, MOORE, Alex e HARRISON, Roger. *The Positive Negotiation...* Op. cit.

⁸⁸ THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Sondagem sobre valores éticos*. Monografia. Rio de Janeiro: FGV-EBAP. 1993.

“...as regras do jogo não requerem que num dado contexto de negociação é requerido que as partes façam uma revelação prematura do quanto estão dispostas a ceder... Porém um negociador não tem o direito de mentir sobre um fato objetivo... nem sempre são indiscretos ou um livro aberto... Os negociadores podem marcar suas posições com rigidez e reagir com uma indignação maior do que a sentida por uma oferta inesperada... eles podem blefar declarando não poder fazer uma concessão naquele momento, só fazendo isso mais tarde.”

Muitos negociadores têm a fama de não serem confiáveis, de serem manipuladores e ardilosos, de subordinar suas ações à **lei do mais forte, da vantagem, do silêncio, do menor esforço, é dando que se recebe...** e partem do pressuposto que o outro também agirá assim: com base na **lei da desconfiança**. Cedo ou tarde os protagonistas que as utilizam caem em descrédito, são percebidos como “jogadores”, mesmo sob leis generalizadas pela impunidade. Para limitar o uso dessas leis é fundamental negociar, de forma explícita, as “regras do jogo”.

Como decorrência de nossas observações pessoais desde 1973, a respeito do comportamento do negociador do Rio de Janeiro, percebemos que preocupa-se pouco em negociar as “regras do jogo” antes do processo iniciar, deixando-as subentendidas ou vagas. Quanto à informação, ele não as revela com facilidade, muitas vezes distorce e omite aspectos relevantes e pertinentes como se estivesse num jogo de esconde. Por outro lado, pessoalmente, se revela muito. Em geral tende a dramatizar a abordagem do processo de negociação adotando mais freqüentemente uma postura competitiva de barganha do que de buscar uma solução conjunta.

Para Kouzes e Posner “uma verificação de credibilidade tem suas raízes no passado e está relacionada à reputação... a reputação deve ser nutrida e preservada, pois a sua avaria reduz a estima das pessoas pelo líder e a motivação em segui-lo.”⁸⁹ Os negociadores, como líderes de processos destinados a produzir acordos passíveis de implementação, cabe avaliar os riscos de seu comportamento no que diz respeito aos impactos que poderão ter suas atitudes sobre o seu patrimônio maior, a **credibilidade**. Quanto mais estáveis as redes e conexões das quais o indivíduo toma parte, maiores serão os cuidados para a construção de relações positivas e fortalecimento da reputação, e a utilização de comportamentos consistentes com esses objetivos.

⁸⁹ KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. *Credibilidade...* Op. cit. P. 24.

5 REFERENCIAL TEÓRICO – Condicionantes Circunstanciais

5.1 Introdução

Nessa parte do referencial teórico foram buscadas as **bases conceituais nos estudos e teorias que sustentaram o modelo de referência** a ser utilizado no desenvolvimento da dissertação. Entendemos que os principais fatores condicionantes circunstanciais estão associados ao uso de energias, força e poder para influenciar a outra parte durante o episódio da negociação.

Nos anos 70, Roger Harrison⁹⁰ junto com David Berlew se envolveram num projeto para desenvolver uma abordagem de comportamentos de influência que permitisse identificar as práticas dos negociadores. O projeto baseava-se no “*modelo de energia* apresentado num documento derivado do trabalho da psicanalista Karen Horney.” Segundo Harrison⁹¹, ao participar de uma conferência na *Association for Humanistic Psychology* em Princeton, ministrada por Robert Semple, foi conduzida uma sessão para demonstrar a teoria de Horney de como as pessoas usam energia em relação às outras. “Eu estava vibrando com o modelo”, afirma Harrison “vendo instantaneamente como poderia usá-lo... foi a primeira vez que eu usei a metáfora da *energia* para ajudar a mim mesmo e aos outros a entender processos interpessoais, e energia tem sido de crescente utilidade e o tema central no meu pensamento e trabalho desde então.”

Para Harrison, o Modelo de Poder Pessoal e Influência⁹² baseia-se na maneira prática de “olhar o processo de influência e considerar como as pessoas usam *energias psicológicas* com os outros. Quando uma pessoa tenta mudar ou afetar a outra, alguma coisa análoga à energia física ou força é envolvida. Demanda energia retirar a outra pessoa da inércia e produzir movimento ou mudança.” A partir daí Harrison identificou quatro *tipos de energia* presentes nas relações interpessoais nas quais se baseou a primeira versão do modelo de estilos de influência: pressionar (*pushing*), atrair (*attracting*), compartilhar (*joining*) e desengajar (*disengaging*). Os resultados e a eficácia do negociador, de acordo com Harrison, são orientados por uma “abordagem baseada na flexibilidade de estilos”.⁹³

⁹⁰ HARRISON, Roger. *Personal power and influence in organization development*. In: *The collected papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey Bass, 1995. P. 85.

⁹¹ Idem, ibidem. P. 86.

⁹² Idem, ibidem. P. 91.

⁹³ Idem, ibidem. P. 94.

Para Karen Horney, um dos mais significativos achados de Freud partia do princípio que “os processos psíquicos são estritamente determinados, as ações e sentimentos devem ser determinadas por motivações inconscientes e essas motivações levam a forças emocionais.”⁹⁴ Ao desenvolver a sua argumentação destacava a importância do indivíduo ter a experiência de descobrir com ele mesmo as atitudes relacionadas ao poder. Horney considerava que “ignorar uma atitude compromete não somente o conhecimento da sua experiência, mas o conhecimento da sua força e influência, além do conhecimento de suas consequências e do seu uso.”⁹⁵

Conhecer, portanto, as energias, os estilos e as práticas ou comportamentos de influência das pessoas nas negociações é um fator de fundamental importância para os negociadores. De forma a subsidiar o desenvolvimento de nossa argumentação abordaremos a questão substantiva das **energias** associadas aos comportamentos, estilos e práticas de influência nas negociações em tópicos distribuídos ao longo desse capítulo, a partir dos temas a seguir mencionados:

- Energias, força e poder: uma visão geral;
- As bases de poder e a autonomia;
- Ultrapassando os estilos de barganha posicional;
- O poder real e o poder percebido;
- A manipulação decorrente dos desequilíbrios de poder;
- A natureza do poder;
- Estratégias e táticas de negociação baseadas no balanço de poder;
- O uso do energias através de moedas de troca;
- Uso eficaz do poder e da autoridade.

5.2 Energias, força e poder: uma visão geral

Ao expressarem suas idéias, defenderem seus pontos de vista e encontrarem meios de trabalhar em conjunto de maneira eficaz, as pessoas estão utilizando-se de **energia** para administrar suas **forças** e procurando encontrar caminhos e alternativas de ação, sustentadas por bases de **poder**.

⁹⁴ HORNEY, Karen. *New ways in psychoanalysis*. New York: W. W. Norton. 1939. P. 18.

⁹⁵ Idem, ibidem. P.20.

A amplitude das abordagens relacionadas a estes temas é multidisciplinar e extensa, por isso limitamos aos aspectos que remetem especificamente à sua utilização em interações de negociação. Consideramos que “*energia* é a maneira como se exerce uma força”⁹⁶ ou “capacidade de fazer esforço”⁹⁷. Por isso entendemos que existem diferentes maneiras, diferentes formas de energia para a utilização da força nas negociações.

Para a abordagem de negociação, consideramos que a *força* no seu sentido físico, origina-se da mecânica que tem uma relação com movimento e está diretamente associada à idéia de movimentar as idéias, pontos de vista e concepções das pessoas numa dada direção. A negociação implica em movimentar as pessoas através da força dos argumentos e da troca de concessões. “Em mecânica a definição usual de *força* é a seguinte: sendo admitido que qualquer corpo abandonado a si próprio persiste indefinidamente num movimento retilíneo e uniforme (ou no repouso, que pode ser considerado um seu caso particular), chama-se *força* a tudo o que pode modificar este estado de repouso ou de movimento retilíneo uniforme.”⁹⁸

Se por um lado os conflitos ocorrem naturalmente, como a força gravitacional, a negociação, ao contrário, resulta de uma ação deliberada das partes na busca de uma posição de equilíbrio. A canalização ou o direcionamento das forças presentes através da negociação de alternativas criativas levará as partes divergentes a soluções e acordos mais inovadores e duradouros.

A utilização adequada das energias humanas, portanto, é um fator básico para o aumento do desempenho em qualquer área e, em especial, na organização e nas suas relações com o ambiente onde atua. Ao mobilizar **energias** para administrar suas **forças** na procura de encontrar caminhos e alternativas de ação os negociadores fazem uso do **poder**. Segundo Kenneth Boulding⁹⁹, “*poder*, como as mais importantes palavras, tem muitos significados. O se mais amplo significado é relacionado ao seu potencial para mudança. Este é um significado muito especial em física: o tempo em que a energia é transferida ou convertida em trabalho. O conceito de *poder* não é muito usado em ciências biológicas, mas é de grande importância nos sistemas humanos e sociais....”

⁹⁶ BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa...* Op.cit. P. 661.

⁹⁷ LALANDE, André. *Vocabulário...* Op. cit. P. 303.

⁹⁸ Idem, ibidem. P. 422.

⁹⁹ LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. P. 180.

“Para os seres humanos, *poder* é a habilidade de obter o que se quer. O termo *poder* também é usado para descrever a habilidade de alcançar fins comuns nas famílias, grupos, organizações de todos os tipos...” *Poder*, de acordo com Lalande¹⁰⁰ é “a capacidade ou faculdade natural de agir, a faculdade legal ou moral de fazer alguma coisa...” Conforme o Dictionary of Conflict Resolution¹⁰¹, “*poder* é a capacidade de agir ou exercer a força; em negociação é a capacidade de influenciar o comportamento dos outros.”

A discussão sobre poder e seu conceito, seus usos (a abusos) são temas amplamente debatidos por cientistas políticos, psicólogos, filósofos, economistas, imprensa... Discute-se sobre o poder, suas fontes, suas bases, sua influência e suas conseqüências. Alguns referenciais históricos podem ser considerados como fundamentais, contribuindo através de seus aspectos mais característicos para o desenvolvimento de novos ciclos relacionados à forma de se negociar.

Pré-História e Antigüidade

O período pré-histórico se localiza no tempo entre o aparecimento do homem e o surgimento da escrita. Naquele período, através da agricultura e com a criação de gado, o homem tornou-se sedentário, firmando raízes num **território**; isto é, passou a viver mais tempo em locais que permitissem obter fontes estáveis de alimentos e locais de **armazenando** de excedentes com possibilidades maiores de **coexistência pacífica** entre os membros da comunidade. A população aumentava rapidamente, surgiam os clãs. Os clãs organizaram-se em aldeias, através de **alianças**, num sistema comunitário primitivo de coexistência. O **poder individual**, a princípio, e o **poder grupal**, posteriormente, eram fontes de manutenção da sobrevivência orientados para um forte **cooperação** interna.

O sistema de comunidade primitiva se caracterizava como sendo vulnerável ao aumento da população. O aumento populacional aliado a meios de produção insuficientes para sustentar o surto demográfico, e territórios férteis limitados, alteraram as relações sociais. Ampliava-se **escassez** como um fator de desintegração - e uma das causas básicas de **competição** e da ocorrência de **conflitos**.

¹⁰⁰ LALANDE, André. *Vocabulário* ... Op. cit.. P. 819.

¹⁰¹ YARN, Douglas H. (Org.). *Dictionary of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. P.354.

O significado dos termos apresentados em negrito nessa sessão, fundamentais em negociação, são definidos no final dessa dissertação com o título Terminologia de Negociação.

Com a divisão desigual da terra, surgiu a propriedade privada – **território** conquistado –, na maioria das vezes pelo **uso da força**, cujo controle assegurava aos seus detentores o **poder**. Para mantê-lo, os indivíduos ou grupos faziam uso de diversos meios de **dissuasão**. Foi necessário ordenar a propriedade para minimizar a ocorrência de conflitos onde todos perderiam algo. As propriedades coletivas, inclusive a terra, foram repartidas.

O poder, a capacidade ou faculdade natural de agir, definia como a terra seria dividida - os mais fortes ficavam com os melhores quinhões de terra. Como consequência da divisão desigual, surgiram as disparidades sociais - embrião das guerras - na qual a **força bruta** se manifestaria através das formas mais grotescas, pressionando o mais fraco a **fugir**, omitir-se ou esconder-se.

Entre o aparecimento da escrita e a queda do Império Romano, as guerras de conquista tornaram-se comuns. Os clãs, unidos por **necessidades** compartilhadas de sobrevivência, faziam alianças, fosse com o **objetivo** de preservar os territórios ameaçados, fosse com o **objetivo** de empreender conquistas. As alianças mais duradouras tornaram-se tribos; destas formaram-se cidades e, **finalmente**, estados. Alguns desses estados tornaram-se **potências**.

Os chefes, os grandes guerreiros, os reis fortalecem seu poder com a ampliação do poder do seu grupo, e com base no seu poder pessoal há a necessidade de assegurar a **autoridade** sobre grandes extensões. A ampliação dos territórios requeria maior controle. Houve, então, a necessidade de delegar poderes e isso requeria o estabelecimento de **regras**. A partir das regras tácitas estabelecidas posteriormente através de códigos escritos, os reis passaram a delegar poderes, atribuindo diferentes níveis de **autonomia** aos seus súditos mais graduados, que, por sua vez também delegavam autonomia com abrangência de decisão e autoridade cada vez mais limitadas. As regras passaram a determinar, através das leis, normas de procedimento, direitos e obrigações dos súditos de uma maneira geral.

Muitas formas diferenciadas de mobilizar **energias** passaram a ser utilizadas aplicar a lei e para administrar as **forças** disponíveis na procura de encontrar caminhos e alternativas de ação e de uso do **poder**. Algumas dessas energias eram mais voltadas para subjugar outros povos, comunidades e indivíduos, energias orientadas para a confrontação, outras para o estabelecimento de alianças, outras ainda para fortalecer a neutralidade ou ainda para a fugir de ameaças potenciais ou eminentes. Dentre os **argumentos** característicos de cada tipo de energia utilizado para obter o **consentimento** da outra parte, os mais comuns eram os argumentos de natureza coercitiva: ameaças, sanções, retaliação e destruição.

Por isso, muito freqüentemente, o uso do poder é visto como algo negativo. Para Roger Harrison, “considerando muitas abordagens há uma tendência de ignorar ou explicar competição, conflito e a luta por poder e influência. Assume-se que as pessoas serão cooperativas e produtivas se elas são ensinadas como, ou se as barreiras para que elas o sejam forem removidas. Estas abordagens podem ser chamadas de *tendenciosas* por verem lutas de poder como *erros* administrativos ao invés de um processo básico que se encontra em todos os lugares nas organizações.”¹⁰²

Por outro lado as atividades de troca intensificaram-se, começou a ser exercitada a prática da **barganha**, do escambo da **troca**: bens **abundantes** de uma das partes era trocado pelos de propriedade da outra, através de **concessões** mútuas. A evolução desse processo consolidou-se através do uso de energias orientadas para a convivência pacífica, através da **diplomacia**.

Mundo Polarizado e Interdependência Global

Até a Segunda Guerra Mundial, a maioria dos povos de todos os continentes estava filiada a Estados nacionais independentes. Após a Segunda Guerra Mundial, o capitalismo retomou a sua expansão pelo mundo. A polarização geo-política acirrou-se com a Guerra Fria. O fortalecimento do **poder de dissuasão** passou a ser buscado de forma intensa pelos blocos capitalista e socialista de forma a inibir iniciativas bélicas de controle por parte do inimigo potencial.

¹⁰² HARRISON, Roger. *Personal power and influence*.. Op. cit. P. 44.

Mas gradativamente a geo-economia, baseada no capitalismo, passou a ocupar espaços e territórios mercadológicos cada vez mais amplos, consequência da supremacia das abordagens baseadas na livre iniciativa sobre as baseadas na economia centralizada comunista. A internacionalização do capitalismo tornou-se mais intensa e generalizada após o fim da Guerra Fria (1946-1989) com a desarticulação do bloco soviético.

A partir daí as economias das nações socialistas deixaram de ser fronteiras de resistência para se transformarem em horizontes de negócio, alianças de capitais, associações empresariais e outras formas de intercâmbio.

Como consequência da evolução tecnológica de uma forma geral e, de forma específica, da eletrônica digital, das telecomunicações, da mídia eletrônica:

- Há a estruturação de uma comunidade mundial articulada com as possibilidades do intercâmbio acelerado da informação e do compartilhamento de conhecimentos;
 - Há uma predominância, na comunicação, da imagem sobre a palavra. As informações, entretenimentos e idéias tendem a ser consumidas como mercadorias, como *commodities*;
 - O chamado quarto poder, a imprensa, passa a ocupar um papel determinante nos centros mundiais, com vínculos de mútua sustentação com grupos das classes dominantes;
 - O modelo capitalista de produção com a nova divisão internacional do trabalho, a flexibilização dos processos produtivos, todas as fronteiras passam a ser ultrapassadas e as economias nacionais passam a depender da economia global;
 - As tecnologias aplicadas às finanças universalizam os índices de referência macroeconômicas e tornam interdependentes mercados financeiros, independente dos fatores temporais e físicos. Está em marcha um processo de desterritorialização do capital;
 - As tecnologias aplicadas ao marketing e às vendas aceleram um processo de homogeneização de produtos, serviços, modas, idiomas, hábitos e costumes, que leva a uma mercantilização global;
 - As tecnologias aplicadas à logística com base em técnicas sofisticadas de transporte, armazenagem e distribuição, criam a possibilidade da produção completa ou parcial de mercadorias em qualquer lugar do mundo, independente de fatores políticos, sociais ou técnicos.
-

O capital financeiro tende a se concentrar e adquirir mais força do que em qualquer época anterior, cada vez menos dependente dos centros decisórios nacionais e menos subordinados ao Estado-nação. O **poder real**, nesse sentido, não está mais subordinado aos que controlam o poder político nacional ou aos escritórios das organizações, mas aos mercados financeiros.

Por outra perspectiva, as **regras** do jogo, mesmo que com forte influência do poder econômico, vão sendo estabelecidas e modificadas a partir de um complexo processo de influências, através de negociações que levam a **acordos tácitos** ou **explícitos** e alianças dos mais diversos grupos de interesse que constituem de um complexo sistema de atores que sentam à mesa de negociações.

Partes importantes desse sistema de atores são os diversos grupos de interesse como: sindicatos patronais ou laborais; órgãos representativos de classe; partidos políticos; empresas nacionais ou transnacionais; organizações regionais, bilaterais e multilaterais; poderes legislativo, executivo e judiciários em suas diversas instâncias; organismos de defesa dos consumidores, do meio-ambiente, da cidadania, de valores éticos; narcotráfico, terrorismo e diversos modalidades do crime organizado; e muitos outros, compreendendo também as organizações não-governamentais (ONGs), cada um com sua responsabilidade.

A resultante dinâmica dessas **forças sociais** é que determina os padrões jurídicos e políticos de negociação, através do estabelecimento das condições e limites para o exercício da cidadania e para a implementação de mudanças.

Nesse sistema mundial, os Estados nacionais continuam a desempenhar os papéis de atores privilegiados com uma astronômica carga de conflitos para serem administrados (por serem reguladores, mediadores ou árbitros de muitas das relações, reivindicações, negociações, associações, tensões e integrações que articulam os sistemas nacionais, regionais e mundial). Daí a necessidade de negociar e fortalecer a capacidade de fazê-lo em esferas mais amplas; aceitando a **interdependência** crescente dos sistemas e das nações como algo irreversível.

ABORDAGENS CARACTERÍSTICAS DE CADA AMBIENTE	
MUNDO POLARIZADO	INTERDEPENDÊNCIA GLOBAL
Inimigos	Aliados, parceiros
Adversários	Outras partes
Fronteiras	Interfaces
Limites	Horizontes
Sistemas de defesa	Alianças estratégicas
Um ou outro	Ambos e/ou muitos
Vencer o jogo	Permanecer no jogo
Resolver problemas	Buscar oportunidades
Abordagens, destrutivas, distributivas ou competitivas	Abordagens produtivas, integrativas ou cooperativas

Figura 21 – Mundo polarizado e interdependência global – abordagens características

5.3 As bases de poder e a autonomia

Diversas bases de poder foram identificadas ao longo dos anos como meios potenciais de influenciar com sucesso o comportamento dos outros. “O poder ou o direito de comandar, agir ou influenciar alguém para um determinado curso de ação é um atributo de **autoridade**. A autoridade pode ser inerente a um determinado papel ou posição ou pode ser assegurada por alguém com autoridade.”¹⁰³

Um atributo fundamental relacionado ao uso do poder é relacionado à capacidade do negociador de obter autonomia com a hierarquia organizacional quando sua base de poder é originária da organização para ter meios mais eficazes de canalizar as **energias** e utilizar suas **forças**.

Quanto mais amplas são as bases de poder da autoridade ou por ela transferida a quem negocia, maior é a **autonomia** desse negociador para gerenciar por si mesmo, o curso de uma negociação, a estratégia a ser adotada e os movimentos táticos, os limites e as concessões que está disposto a fazer.

¹⁰³ YARN, Douglas H. (Org.). *Diccionario of conflict resolution...* Op. cit. P. 40.

As sete bases de poder, a seguir relacionadas e subdivididas em três grupos são as mais importantes, e foram adaptadas a partir dos trabalhos de pesquisa de Hersey, Blanchard e Natemayer.¹⁰⁴ Um atributo fundamental relacionado ao uso do poder é relacionado à capacidade do negociador de obter autonomia com a hierarquia organizacional quando sua base de poder é originária da organização para ter meios mais eficazes de canalizar as energias e utilizar suas forças.

AS BASES DE PODER	
A) Bases de poder originárias de uma organização (poder organizacional):	
1. Poder Coercitivo (ameaças e sanções);	
2. Poder de Conexão (ligações de influência);	
3. Poder de Recompensa (positiva ou negativa);	
B) Bases de poder originárias do indivíduo (poder pessoal):	
4. Poder de Referência (traços pessoais);	
5. Poder de Informação (acesso ou posse);	
6. Poder de Especialista (habilidade ou conhecimento);	
C) Base de poder de origem mista:	
7. Poder Legítimo:	
	Legal, quando atribuído pelo sistema e/ou pela organização;
	Legitimado, quando sustentado por liderados e/ou seguidores.

Figura 22 – As bases de poder

Parece que quanto maior a **autonomia** para decidir sobre exercer sanções e oferecer recompensas, maior é o poder relativo que uma parte tem, se comparada à autonomia da outra; e que quanto maior é a **delegação** obtida da autoridade de nível hierárquico superior na organização ou da equipe que o negociador representa, maior é a predisposição dessa equipe ou organização em aceitar resultados adversos. Ampliar a autonomia, portanto é de fundamental importância para que o negociador possa ter maior flexibilidade para alcançar acordos.

¹⁰⁴ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth, NATEMAYER, Walter. *Situational leadership, perception, and impact of power*. Group and organizational studies, 4 (4); P. 418-428, dec. 1979.

Cinco das bases de poder (coercitivo, de recompensa, legítimo, de referência e de especialista) foram adaptadas do trabalho de J. R. P. French, Jr. e B. Raven, "The Bases of Social Power". O poder de informação foi introduzido por B. H. Haven e W. Kruglanski, através do trabalho "Conflict and Power". Em adição àquelas bases de poder, Paul Hersey, Kenneth Blanchard e Walter Natemayer, introduziram uma sétima base de poder - o de conexão, através do seu trabalho "Liderança Situacional, a Percepção e o Impacto do Poder", que serviu como referência para a classificação utilizada neste texto.

As bases de poder sustentam moedas de troca. Uma informação exclusiva é moeda de troca – um **valor** que sustenta o **poder de informação**, uma amizade importante é uma moeda de troca – um **valor** que sustenta o **poder de conexão**. **As bases do poder** que as partes têm são **valores de troca** nas negociações. Ao comentar suas percepções sobre aspectos importantes do **poder pessoal versus o poder posicional**, Roger Harrison¹⁰⁵ revela que “cada vez mais, pessoas de todos os níveis em organizações têm que contar com suas próprias habilidades de persuasão, negociação, carisma pessoal e construção de confiança para conseguir que as coisas, que costumavam render-se a uma palavra vinda da fonte certa, sejam feitas.”

Uma das mais referenciadas abordagens de negociação, com um foco bastante pragmático, foi desenvolvida por Herb Cohen¹⁰⁶ através do livro “Você pode negociar qualquer coisa” em torno de uma gigantesca mesa na qual, queiramos ou não, estamos permanentemente negociando: “de fusões a casamentos, de empréstimos a namoros.” Para Cohen os negociadores podem fazer uso de 14 fontes de poder mais importantes:

1. da **concorrência** – entrar numa negociação sempre com opções e alternativas;
2. da **legitimidade** – dispor de argumentos de comprovação para as afirmações;
3. dos **riscos** – correr riscos com inteligência, sabendo pesar prós e contras de uma ação;
4. do **compromisso** – obter a participação e o envolvimento dos outros;
5. da **especialização** – fazer os outros conhecerem seu *background* e suas credenciais;
6. de **conhecer “necessidades”** – perceber as necessidades da outra parte e satisfazê-las;
7. do **investimento** – conseguir que a outra parte invista tempo no processo de negociação;
8. da **recompensa e da punição** – fazer a outra parte perceber sua disposição para correr riscos e usar o poder de recompensar e punir;
9. da **identificação** – buscar identificar-se com a outra parte e propor formas de ajudá-la;
10. da **moralidade** – referenciar o comportamento por padrões éticos, de justiça e de direito;
11. do **precedente** – referir-se a situações semelhantes nas quais resultados foram alcançados;
12. da **persistência** – adotar um comportamento de perseverança e tenacidade no processo;
13. da **capacidade persuasiva** – mostrar aos outros a relevância imediata e o valor daquilo que está dizendo em termos de satisfazer-lhes as necessidades e os desejos;
14. da **atitude** – desenvolver atitude descontraída, amistosa e objetiva durante a negociação.

¹⁰⁵ HARRISON, Roger. *Personal power and influence in organization...* Op. cit. P. 87.

¹⁰⁶ COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

Segundo Herb Cohen a análise realista de uma situação de negociação envolve considerar “três variáveis sempre presentes e interligadas: **poder, tempo e informação**”¹⁰⁷. A elas acrescentamos a **percepção**, ou seja a forma mais ou menos abrangente, ampla ou restrita nos seus horizontes e aguda ou superficial na sua profundidade com que uma determinada pessoa é capaz de observar e interpretar uma dada situação.

5.4 Ultrapassando os estilos de barganha posicional

O ambiente parece exigir novos estilos de abordar conflitos. Para Willian Ury¹⁰⁸ os estilos cooperativas ultrapassam os de barganha posicional, ele afirma que:

“A terra não é a única fonte de conflitos destrutivos. Indivíduos e grupos também lutam ferozmente pelo poder. Assim como a terra, o poder sobre os outros é uma razão fixa. Mais poder para você menos poder para mim. Os conhecimentos representam um outro tipo de poder, que se pode usar para satisfazer necessidades e desejos. O poder dos conhecimentos não precisa subjugar os outros, mas pode ser utilizado para libertar e outorgar poder a eles. Com a Revolução dos Conhecimentos, ficou mais fácil aumentar a produção da própria terra do que conquistar terras alheias. É mais barato comprar alimentos do que escravizar pessoas para produzi-los. Está se tomando mais econômico sintetizar borracha e fibras do que extrai-las de colônias, mais barato comprar petróleo e minérios do que confiscá-los. Embora possa ter sido importante fazer a guerra para adquirir o novo prêmio dos conhecimentos, pois não é fácil conquistar conhecimentos. É melhor adquiri-los por meio de aprendizagem e cooperação.”

A redução dos ciclos de vida de produtos e serviços, assim como das organizações, em decorrência do acelerado ritmo da inovação tecnológica, cria, a intervalos de tempo cada vez menores, zonas de ruptura e transformação, nas quais são geradas turbulências – e estas, por sua vez, acirram conflitos que precisam ser exaustivamente negociados. Por outro lado apresentam-se, nestes momentos, situações nas quais as oportunidades precisam ser percebidas e abordadas de maneira construtiva.

¹⁰⁷ COHEN, Herb. *Você pode negociar...* Op. cit. P. 50.

¹⁰⁸ URY, Willian. *Chegando à paz: resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. P. 89.

Segundo Ury¹⁰⁹, “é essencial distinguir três significados distintos, mas facilmente confundidos, do termo **conflito**. O primeiro refere-se ao conflito de **interesses** fundamentais – necessidades e desejos das pessoas. Onde faltam alimentos, o interesse de uma pessoas de comer pode ser considerado em conflito com de outra. O segundo significado é um conflito de **opiniões**, um choque de exigências concretas motivadas pelos interesses fundamentais; uma pessoa pode reivindicar um pedaço de carne ao mesmo tempo que a outra. O terceiro significado refere-se à luta pelo **poder**: as pessoas começam a brigar para conseguir o pedaço de carne... O fato de existir o conflito de interesses, porém não implica necessariamente num conflito de opiniões. Onde a norma era compartilhar os alimentos e o acesso ao território, muitos dos possíveis conflitos de interesses não se tornariam conflitos declarados de opiniões. Nem os conflitos de opiniões produzem, necessariamente, lutas pelo poder. O hábito da cooperação teria ajudado as pessoas a descobrir meios de evitar a intensificação, por exemplo, por meio da negociação de um partilha justa. Os humanos, em resumo, têm escolha – podem resolver seus conflitos de forma cooperativa ou coativa. Longe de ser o contrário de conflito, a cooperação torna-se, então, uma das principais maneiras de resolver conflitos.”

A realidade tem apontado para relações de longo prazo, parcerias, alianças e crescente interdependência. Em qualquer dessas situações, o ponto crítico do desempenho duradouro é a habilidade para conviver construtivamente com as energias envolvidas e buscar encontrar acordos, ou decisões de qualidade, aceitáveis e passíveis de cumprimento pelas partes.

A despeito das diversas formas de como as **energias** poderão ser usadas para abordar as situações de conflito Willian Ury argumenta que há um retorno às origens. “A rede está voltando a ser a organização social definidora da comunidade humana... Assim como antes, a lógica do conflito é menos vitória – derrota, e mais uma escolha entre derrota de ambos ou vitória de ambos. Da mesma forma que antes, o processo decisório está cada vez mais assumindo a forma de negociação. Se dez anos atrás a compulsão começou a substituir a cooperação como meio principal de atender às necessidades, agora a cooperação esta começando a substituir a compulsão. As pirâmides estão se desmoronando e se transformando nas respeitadas e antigas redes de negociações.”¹¹⁰

¹⁰⁹ URY, Willian. *Chegando à paz: resolvendo conflitos...* Op. cit. P. 55.

¹¹⁰ URY, Willian. *Chegando à paz: resolvendo conflitos...* Op. cit. P. 107.

TIPOS DE SOCIEDADE			
	CAÇADORES COLETORES SIMPLES	AGRICULTORES COMPLEXOS	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO
Recurso básico	Ração maleável (alimentos silvestres)	Ração fixa (terras e poder)	Ração maleável (conhecimentos)
Base lógica do conflito	Ambos ganham ou ambos perdem	Vitória-derrota	Ambos ganham ou ambos perdem
Forma básica de organização	Rede aberta	Pirâmide fechada	Rede aberta
Processo decisório básico	Negociação	Ordens	Negociação
Abordagem	COEXISTÊNCIA	COAÇÃO	COEXISTÊNCIA

Figura 23 – Características dos tipos de sociedade

Negociadores de culturas mais simples ou mais complexas, condicionados por diferentes fatores, ao abordar conflitos pela via da negociação com outras partes, poderão ter uma tendência maior a utilizar com maior frequência estilos baseados em energias mais orientadas para a pressão, ou para a aproximação, ou ainda para o afastamento.

O poder nas negociações, portanto, é uma função do ambiente onde se desenvolve a negociação, das partes envolvidas, do grau de dependência entre elas, entre outros fatores. O poder é descrito como o potencial de influência que uma parte pode ter sobre a(s) outra(s), sobre os eventos e sobre si mesma. É o recurso utilizado para obter o consentimento, a adesão, a concordância da(s) parte(s) que se quer influenciar. O poder é um recurso utilizado para a obtenção dos efeitos desejados. O poder é um caminho, não o destino.

As formas tradicionais de negociação consomem tempo e energia; e muitas vezes levam a um impasse ao invés de um acordo e insatisfação ao invés de satisfação e entendimento. Fisher e Ury no seu livro *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*¹¹¹ afirma que existem “dois estilos de barganha posicional: afável e áspero” mas propõem uma nova forma de negociação baseada na utilização de energias voltadas para o **ganha-ganha**.

¹¹¹ FISHER, Roger, URY, Willian. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985. P 7-8.

Os estudos feitos ao longo de anos pelo Projeto de Negociação de Harvard e é articulado de forma mais acessível no livro mencionado. De acordo com a abordagem de Fisher e Ury “o jogo da negociação transcorre em dois níveis. Num deles, a negociação diz respeito à substância; no outro, concentra-se – em geral, implicitamente – no procedimento para lidar com a substância. A primeira talvez se refira à negociação de um salário, dos termos de um contrato de aluguel ou a um preço a ser pago. A segunda negociação refere-se ao modo como será negociada a questão substantiva: através da barganha posicional afável, da barganha posicional áspera ou de algum outro método.”¹¹²

Mais uma vez vemos, de forma recorrente, as energias sendo manifestadas de maneira mais orientada para a **pressão**, ou para a **aproximação** e para o **afastamento**. (Fisher e Ury chamam essas energias de estilos de barganha posicional **áspero** e **afável**).

ESTILOS DE BARGANHA POSICIONAL ¹¹³	
AFÁVEL	ÁSPERO
Os participantes são amigos.	Os participantes são adversários.
A meta é o acordo.	A meta é a vitória.
Faça concessões para cultivar o relacionamento.	Exija concessões como condição de relacionamento.
Seja afável com as pessoas e com o problema.	Seja áspero com o problema e com as pessoas.
Confie nos outros.	Desconfie dos outros.
Mude facilmente de posição.	Aferre-se a suas posições.
Faça ofertas.	Faça ameaças.
Revele seu piso mínimo.	Iluda quanto ao seu piso mínimo.
Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo.	Exija vantagens unilaterais como preço do acordo.
Busque apenas uma resposta: a que eles aceitarão.	Busque apenas uma resposta: a que você aceitará.
Insista no acordo.	Insista em sua posição.
Tente evitar as disputas de vontades.	Tente vencer as disputas de vontades.
Ceda à pressão.	Exerça pressão.

Figura 24 – Estilos de barganha posicional

¹¹² FISHER, Roger, URY, Willian. *Como chegar ao sim...* Op. cit. P. 9.

¹¹³ Idem, ibidem. P. 8.

Para Roger Fisher¹¹⁴, um dos mais proeminentes membros do Projeto de Negociação de Harvard, no contexto das negociações existem seis fontes de poder:

1. Conhecimento do que está em disputa e habilidade em negociações;
2. Um bom relacionamento com a outra parte baseado na confiança e na comunicação;
3. Boas alternativas para um acordo não alcançado (BATNA)¹¹⁵;
4. Habilidade para gerar opções que satisfaçam os interesses de todas as partes;
5. Critérios independentes que legitimem estas opções;
6. Compromisso em aceitar ofertas satisfatórias e rejeitar ofertas insatisfatórias.

A alternativa proposta por Fisher e Ury para produzir resultados mais sensatos, eficientes e amigáveis é o “método, chamado de **negociação baseada em princípios** ou **negociação dos méritos** e pode ser resumida em quatro pontos fundamentais:

1. **Pessoas:** separe as pessoas dos problemas.
 - Seja afável com as pessoas e áspero com o problemas;
 - Proceda independentemente da confiança.
2. **Interesses:** concentre-se nos interesses, não nas posições.
 - Explore os interesses;
 - Evite ter um piso mínimo.
3. **Opções:** crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.
 - Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher; decida depois.
4. **Critérios:** insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.
 - Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade.”¹¹⁶

5.5 O poder real e o poder percebido

Objetivamente, para a utilização das bases do poder, é fundamental fazer uma avaliação ambiental e da situação, entender os diversos fatores a ela relacionados, considerar as necessidades, objetivos e valores das partes, as expectativas e possíveis ações das partes.

¹¹⁴ FISHER, Roger. *Negotiating power: getting and using influence*. American Behavioral Scientist, 1983 a, 27, 147-166. In: YARN, Douglas H. (Org.). *Diccionario of conflict resolution...* Op. cit. P. 355.

¹¹⁵ BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement é uma abordagem original desenvolvida por Roger Fisher e Willian Ury do Projeto de Negociação de Harvard O significado de BATNA equivale à MAPUANA = Melhor Alternativa Para Um Acordo Não Alcançado.

¹¹⁶ FISHER, Roger, URY, Willian. *Como chegar ao sim...* Op. cit. P. 12.

Após essa avaliação, o negociador deve aprofundar as questões do tipo: Como sou percebido? Que poderes as outras partes me atribuem? Que o grau de autonomia para exercer o poder as outras partes percebem que disponho?

O verdadeiro poder é o que se possui. O que mobiliza os outros é o poder que eles percebem. Cada parte trata a outra a partir da percepção que tem dela, e não a partir do seu poder real. Isso porém não significa que o negociador (internamente) não deva ser realista quando ao poder real que sabe ter. Para Charles Reich “a falta de realismo é a verdadeira fonte de fraqueza. Aquilo que não entendemos, não podemos controlar.” Entender, perceber...

A evolução da afirmação de Herb Cohen¹¹⁷ de que “em essência o poder é neutro. É um meio e não um fim. É indispensável para a saúde mental e uma sobrevivência não agressiva – e baseia-se na percepção.” Para Cohen “poder é a percepção que os outros têm de você, de que seja capaz de provocar efeitos que acreditam que possam ajudar ou prejudicar outras pessoas. Apesar de o poder só existir nos olhos do observador... ele começa em você.” Assim o poder real, parece ser em parte, diferente do poder percebido e é na retina dos outros que ele se configura.

O poder pode ser utilizado como opção tática a partir do conceito *Pareço, logo sou*, após uma avaliação de riscos. Esta afirmação é verdadeira apenas em parte. Se o negociador falhar em perceber seu poder real e, por conseguinte, sua capacidade de satisfazer as necessidades da outra parte, poderá criar dificuldades para a implementação do acordo negociado, por ter acenado e concedido valores de que não dispunha. Por outro lado, apenas acreditando que tem poder, o negociador não o terá, especialmente ao negociar com outro que não blefa.

A percepção que as pessoas têm sobre o poder de um indivíduo ou instituição é o que lhes dá a capacidade de levá-los ao consentimento. Portanto, o negociador que pretende aumentar suas probabilidades de influenciar o comportamento dos outros com sucesso, necessita receber *feedback* sobre as fontes de poder que os outros percebem nele ou as bases de poder de que dispõe. É importante que o negociador comunique (ou faça o outro perceber), de forma adequada e no momento certo, o poder que realmente possui.

¹¹⁷ COHEN, Herb. *Você pode negociar...* Op. cit. P. 53-55.

Uma parte não pode contar com a certeza de influenciar outra(s) automaticamente. Ela deve utilizar poder para ser bem-sucedida. Deve conhecer os aspectos relacionados à posse do poder, suas origens, seu uso e suas conseqüências. As bases de poder em uma negociação influenciam diretamente a utilização dos valores ou moedas de troca, bem como a forma através da qual serão transacionadas.

5.6 A manipulação decorrente dos desequilíbrios de poder

Os desequilíbrios são elementos permanentes nas negociações: o poder maior de uma das partes, diferentes níveis de acesso ou conhecimento das informações, a escassez ou pressão do tempo que afeta uma das partes mais do que a(s) outra(s), percepções diferentes, equivocadas, incompletas ou distorcidas, podem criar condições de vantagem circunstancial, através da qual a parte mais forte poderá negociar de forma manipuladora.

Quando existem desequilíbrios entre as partes, é criada a oportunidade propícia para que a parte favorecida possa manipular a(s) outra(s) estando única e exclusivamente dependente dos valores éticos da outra parte. A parte mais fraca, porém, poderá taticamente aceitar a manipulação até uma oportunidade na qual tenha alternativas melhores para sair da atual situação de **dependência**.

A manipulação normalmente é percebida, cedo ou tarde, num instante de reflexão, ou com a ajuda de outros. Quando a parte manipulada percebe, passa a ter uma sensação de ter sido enganada. Frequentemente esta sensação desconfortável associa-se à da derrota. A decepção forja um conceito de descrédito sobre o “manipulador” ou sobre os valores da instituição que ele representa. Quando a manipulação atinge os sentimentos básicos da outra parte, pode desencadear emoções, que vão desde o desconforto até a compulsiva vontade de **retaliar**.

A médio e longo prazos, os “manipuladores” e os “manipulados conscientes” perdem a credibilidade. Nas organizações e nas parcerias, a manipulação tem efeitos devastadores, podendo arruinar os valores que equilibram o sistema, afetando a estrutura de engajamento dos indivíduos que dela fazem parte. A cultura da organização poderá ser contaminada por comportamentos manipulativos, e os indivíduos poderão assimilar estes padrões.

5.7 A natureza do poder

O cientista social, cujo nome é freqüentemente associado com o estudo sistemático de poder e influência - Kenneth Boulding, em seu artigo “A Natureza do Poder”¹¹⁸, sugere simplificar o debate nas ciências sociais sobre a definição, o escopo e parâmetros de poder. Boulding propõe uma definição simples: “poder é a habilidade de conseguirmos o que nós queremos”. E propôs distinguir as fontes de poder focalizando a diferenciação por suas conseqüências, como **destrutiva**, **produtiva** ou **integrativa**. Poder destrutivo é o poder para destruir coisas; poder produtivo é o poder para criar novas coisas; e poder integrativo é o poder de juntar coisas em uma totalidade mais unida.

CATEGORIAS DE PODER: AMEAÇAS, TROCAS E AMOR				
AMEAÇAS	Destrutivo		Produtivo	Integrativo
TROCAS	Destrutivo	Produtivo		Integrativo
AMOR	Destrutivo	Produtivo	Integrativo	

Figura 25 – Categorias de poder

Outra vez as **energia** para administrar suas **forças** e procurando encontrar caminhos e alternativas de ação, sustentadas por bases de **poder** se manifestam de maneira mais orientada para a **pressão**, ou para a **aproximação** e para o **afastamento**. Boulding associa diferentes modelos característicos de comportamento com cada uma destas categorias: ameaças levarão a modelos de **poder destrutivo**, trocas (transações) provavelmente levarão a modelos de **poder produtivo** e amor ou respeito provavelmente levarão a modelos de **poder integrativo**.

¹¹⁸ BOULDING, Kenneth. *The nature of power*. In LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation...* Op. cit. P. 180 - 192.

5.8 *Posicionamento estratégico e tático baseado no balanço de poder*

O **balanço do poder** é decorrente da análise detalhada dos moedas de troca – valores que cada parte dispõe para transacionar, valores tangíveis ou intangíveis, incluindo recompensas, trunfos e sanções que utilizam e que poderão utilizar como argumentos. Avaliar o poder relativo permite obter elementos mais evidentes para adotar um **posicionamento estratégico**. Onde está a sustentação real das partes para adotar a estratégia escolhida? Nas bases de poder e na autonomia. Por isso é fundamental ter uma percepção mais articulada do balanço de poder entre as partes.

Os argumentos e propostas e, de modo geral, o comportamento do negociador durante a negociação serão influenciados pela percepção do poder. Avaliações inadequadas poderão criar impasses em decorrência de uma estratégia também inadequada, posicionamentos equivocados e táticas impulsivas de reação aos imprevistos.

Ao identificar **bases de poder/moedas de troca/argumentos** que a outra parte possui, o negociador poderá trabalhar para fortalecer suas **bases de poder/contravalores ou moedas da troca alternativas/contra-argumentos**, ou se preparar para melhor transacionar com ela.

A estratégia é a linha-mestra que o negociador adotará para alcançar o acordo numa determinada situação. Normalmente não se altera a estratégia, apenas em situações nas quais ocorrem profundas mudanças circunstanciais. Como num sistema, os subsistemas da estratégia são as alternativas táticas.

Os **passos táticos** são selecionados para implementar a estratégia escolhida. Em resposta à estratégia da(s) outra(s) parte(s) e as suas táticas, o negociador implementará e ajustará as táticas mais adequadas. Assim, os passos táticos são subsistemas do posicionamento estratégico, sendo interdependentes, podendo ser utilizadas no momento mais apropriado, de forma a viabilizar a estratégia adotada. Para David Berlew¹¹⁹, quatro são as alternativas estratégicas para lidar com situações caracterizadas por **interesses comuns e antagônicos**.

¹¹⁹ BERLEW, David, MOORE, Alex e HARRISON, Roger. *The Positive Negotiation...* Op. cit.

ALTERNATIVAS DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NAS NEGOCIAÇÕES			
NÃO ENGAJAR	NEGOCIAR	BARGANHAR	PEGAR OU LARGAR
- amaciar -	- integrar -	- trocar -	- usar o poder -
A FUGA, uma quinta alternativa de posicionamento estratégico, implica na opção do negociador em preferir não manter o contato com a outra parte por considerar que está inferiorizada no balanço de poder ou por entender que a melhor alternativa naquela circunstância é afastar-se da situação-problema.			

Figura 26 – Alternativas de posicionamento estratégico nas negociações

Quanto mais poder uma parte possui, mais arbitrária poderá ser a escolha de sua estratégia. Se as necessidades de uma parte podem ser satisfeitas facilmente em qualquer lugar, com outras alternativas, o negociador poderá escolher a estratégia de **não engajar**, comunicando (não-verbalmente) à audiência que sentou à mesa. Por outro lado, o não engajamento é utilizado como estratégia pela parte que tem muito menos poder, com o objetivo de **ganhar** tempo, aumentar suas bases de poder e fortalecer sua autonomia. Se uma parte é a única fonte de algo que a(s) outra(s) necessita(m), ela poderá escolher **pegar ou largar**. Se o poder é equilibrado, **barganhar** ou **negociar** serão as alternativas estratégicas mais prováveis.

As formas extremas priorizam as **tarefas/resultados** ou as **pessoas/relações** em alto grau, ou na pior das hipóteses nem as tarefas/resultados ou pessoas/relações. As soluções intermediárias tendem para a acomodação e o meio-termo, na qual ambas as partes optam por perder algo em troca de **ganhar** algo, ou não perder tudo. A abordagem integrativa pela via da negociação visa ao melhor das tarefas/resultados, baseado num enfoque no qual as pessoas/relações têm uma elevada importância.

James G. Zack Jr.¹²⁰ em sua análise sobre as negociações tradicionais e as novas formas de negociação argumenta que “a negociação é tradicionalmente vista num contexto competitivo ou de combate.” Comparações com esportes competitivos e a terminologia de guerra freqüentemente são utilizadas.

¹²⁰ ZACK Jr, James G. *The negotiation of settlement: a team support*. In. LEWICKI, Roy J. SAUNDERS, David M. and MENTON, John W. (Orgs.). *Negotiation...* Op. cit. P. 327 – 340.

Zack considera que “o real ato da negociação consiste no exercício de poder” e que “nesta visão tradicional, cada parte é pintada como tendo um processo mental único de procurar pela transação mais favorável possível - quase sempre às custas da outra parte. As negociações tradicionais podem ser resumidas nas seguintes quatro maneiras:

- O estilo **ganhar-a-qualquer-custo**, que permite pressão, ameaças e intimidações, e resulta numa situação ganha-perde.
- O estilo **manter-a-relação**, que faz o negociador dar qualquer coisa para manter o outro lado feliz, e que resulta numa situação de perde-ganha.
- O estilo **evitar-conflito**, que te faz aceitar qualquer coisa que o outro lado ofereça, e resulta em uma situação de perde-ganha.
- O estilo **compromissar/achar-um-acordo-aceitável**, que não passa de barganhar, e resulta em ninguém ganhar ou perder.
- Esta última situação é freqüentemente resumida na expressão ‘Nenhum dos lados ficou satisfeito com o acordo, mas mesmo assim eles concordaram.’

Formas de negociação baseada na utilização de energias voltadas para a **integração** e sustentadas por energias orientadas para o **ganha-ganha** (como a baseada no Projeto de Negociação de Harvard, já mencionada) são exemplificadas por James G. Zack Jr.

“A abordagem ganha-ganha tem sua premissa no conceito de que cada parte na negociação é um resolvidor de problemas, e todas as partes compartilham da necessidade de resolver o mesmo problema.”

Negociadores neste estilo sempre mantém seu objetivo em mente e sempre mantém o foco exclusivamente em alcançar o objetivo. Na forma ganha-ganha de negociação, o objetivo é alcançar um entendimento.

O modelo das formas através das quais pessoas podem abordar situações de conflito, de Blake e Mouton¹²¹, permite articular de maneira mais estruturada os **posicionamentos estratégicos** e os **passos táticos** sustentados pela utilização das energias no processo de negociação.

¹²¹ BLAKE, Robert and MOUTON, Jane. *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1975.

Dois dos cinco posicionamentos estratégicos de resolução de conflitos, quando adotados, tendem a conduzir a uma continuidade ou manutenção do conflito e até um agravamento: **uso do poder e fuga**. Se pelo uma das partes (e algumas vezes ambas) não alcança seus objetivos, percebe o conflito como não acabado, pode ser mobilizado a iniciar outro episódio, onde, talvez possa ‘ganhar’, dando continuidade ao processo de **ganhar-perder**.

Outros dois posicionamentos: **amaciamento e barganha**, visam administrar perdas temporárias e/ou a impossibilidade de chegar a um acordo. Para isso é preciso fazer o uso de concessões. Isso implica em que as partes **tenham** que perder algo, sustentando um processo de **perde-perde**.

Na situação **ganhar/ganhar**, cujo foco estratégico é a **integração**, pela via da negociação propriamente dita, no qual o ciclo de escalada e amplificação do conflito é quebrado, minimizando a probabilidade de conflitos futuros e maximizando as oportunidades.

ALTERNATIVAS DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	
Matriz de resolução de conflitos e negociação	
R E L A A Ç Õ E S	AMACIAMENTO Não Engajar
	INTEGRAÇÃO Negociar
	BARGANHA Trocar
	FUGA Afastar(-se)
	USO DO PODER Pegar ou Largar
	TAREFAS RESULTADOS

Figura 27 – Alternativas de posicionamento estratégico

5.9 O uso do energias através de moedas de troca

Em suas formas mais radicais, poder e seu uso são associadas a fazer pressões através de energias destrutivas e produtivas. Contudo as formas mais efetivas de poder costumam ocorrer em transações simples de troca. As **moedas de troca** ou **valores**, nesse sentido, são recursos tangíveis ou intangíveis controlados por uma parte, que podem satisfazer ou amenizar as necessidades da outra.

O dinheiro é a moeda ou o **valor mais cotidiano** de intercâmbio. **Valores alternativos** podem substituir ou complementar o valor principal. A ampliação da qualidade de valores possíveis de serem transacionados aumenta as possibilidades de consecução de um acordo. Os valores ou moedas alternativas dão conteúdo às negociações, possibilitam saídas para situações críticas, permitem o atendimento de necessidades diversificadas da outra parte e ampliam as opções táticas em todos os estágios da execução de qualquer negociação.

Bens, serviços, informações, valores comportamentais e psicológicos podem compor um quadro de valores alternativos. Dizemos que as moedas de troca são **elegantes** quando são de baixo custo para uma parte e de alto significado para a outra. A criação de conexões, a abertura de portas e apresentações para pessoas importantes, a escolha do território, o clima de negociação têm a capacidade de influenciar a outra parte a fazer concessões.

Allen Cohen e David Bradford¹²² propõem regras simples para o uso de poder no contexto de relacionamentos de troca:

- “Pense na pessoa a ser influenciada como um possível aliado e não um adversário;
- Conheça o mundo dos aliados em potencial, as pressões que sofrem, suas necessidades e objetivos (de modo que a poder moldar suas tentativas de influência ao mundo deles);
- Esteja a par de objetivos-chave e recursos disponíveis que podem ser valorizados por aliados em potencial;
- Entenda a transação de troca por si só de forma que se atinja resultados onde todos ganham.”

¹²² COHEN, Allen e BRADFORD, David. *Influence without authority: the use of alliances, reciprocity, and exchange to accomplish work*. In: LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.) *Negotiation...* Op. cit. P. 193 – 203.

É fundamental o negociador saber o que quer e o que tem para dar para a outra parte. Ao ampliar as possibilidades de oferta, criando valores alternativos, fortalece seu poder de negociação. Ampliando o leque de valores possíveis de serem transacionados, o negociador poderá ser mais flexível. Com um leque maior de valores ou moedas de troca, serão ampliadas as possibilidades de acordo.

Cohen e Bradford perguntam “o que é necessário para obter o retorno numa troca com a outra parte que seja percebido como equivalente? Em mercados impessoais, pelo motivo de que tudo é transformado em dinheiro, é geralmente fácil afirmar qual é o valor justo.” ... “Nas trocas interpessoais, contudo, o processo se torna mais complicado.” Os autores sustentam a importância de entender de forma clara as expectativas dos outros, “sem um claro entendimento das experiências e valores da outra parte, será extremamente difícil para qualquer um trilhar um caminho pelo campo minado de fazer trocas que sejam mutuamente satisfatórias.”

A utilização de valores ou moedas de troca de natureza comportamental e psicológica baseia-se na necessidade que as pessoas têm de serem queridas, respeitadas, reconhecidas, incentivadas, necessárias, protegidas, ajudadas, ouvidas, recompensadas, vitoriosas. A utilização adequada de valores dessa natureza cria condições para que a outra parte possa perceber que há uma forma de relação diferenciada.

É muito comum um negociador **baixar o preço**, se for tratado com respeito, atenção, cortesia ... em outras palavras, se sentir que assim é um prazer negociar. Os valores comportamentais e psicológicos não são obrigatoriamente elegantes, podem ser duros e ásperos. Por isso, o desconhecimento das regras básicas das relações interpessoais, a insensibilidade e a arrogância podem fazer o **preço subir**.

É interessante destacar a classificação dos principais valores ou moedas de troca transacionados nas organizações segundo a abordagem de Cohen e Bradford.¹²³

¹²³ COHEN, Allen e BRADFORD, David. *Influence without authority*... Op. cit. P. 197

MOEDAS DE TROCA ORGANIZACIONAIS COMUMENTE TRANSACIONADAS		
Relacionadas com:	TIPO DE MOEDA	Descrição
INSPIRAÇÃO	Visão	Estar envolvido em tarefas significativas para a equipe, organização, clientes e comunidade.
	Excelência	Ter a chance de fazer bem coisas importantes.
	Moral/correção ética	Fazer o que é certo através de elevados padrões.
TAREFAS	Recursos	Emprestar o fornecer recursos financeiros, aumento de orçamento, pessoal ou espaço.
	Assistência	Ajudar nos projetos existentes ou encarregar-se de tarefas indesejáveis.
	Cooperação	Dar apoio no trabalho, prover respostas rápidas, aprovar projetos ou ajudar sua implementação.
	Informação	Compartilhar conhecimento organizacional e técnico.
POSIÇÃO	Crescimento	Designar tarefas ou atividades que ajudem na promoção.
	Reconhecimento	Reconhecer o esforço, as realizações e habilidades.
	Visibilidade	Criar oportunidades de ser conhecido pelos níveis superiores da organização.
	Reputação	Realçar o modo como a pessoa é vista.
	Importância	Oferecer um sentido de importância por pertencer a algo significativo.
	Conexão/contatos	Dar oportunidades de relacionamentos.
RELACIONAMENTO	Aceitação/inclusão	Proporcionar proximidade e amizade.
	Apoio pessoal	Dar apoio pessoal e emocional.
	Compreensão	Ouvir as preocupações e dúvidas dos outros.
INDIVÍDUALIDADE	Auto-conceito	Reafirmar os valores do indivíduo, sua auto-estima e identidade.
	Desafio /aprendizagem	Compartilhar tarefas que fortaleçam as competências e habilidades.
	Senso de propriedade	Deixar os outros terem propriedade e influência.
	Gratificação	Expressar apreciação, gratidão e compromisso.

Figura 28 – Moedas de troca organizacionais

Quando o negociador identifica as moedas de troca ou os valores/argumentos de que dispõe e as que a outra parte pode usar, cria, por decorrência, a possibilidade concreta de desenvolver contravalores/contra-argumentos. Isso fortalece o leque de opções que pode transacionar no processo de persuasão e influência através das diferentes possibilidades com que pode fazer uso das energias.

5.10 O uso eficaz do poder e da autoridade

A base do trabalho que iremos desenvolver está sustentado pela abordagem das negociações desenvolvida por David Berlew, Roger Harrison e Irwin Rubin¹²⁴, cujo desenvolvimento se deu a partir do final da década de setenta com intensas atividades da empresa de consultoria SMS - Situation Management Systems Inc. de Massachusetts¹²⁵.

A equipe de consultores sustenta que “deve ficar claro que os sistemas sociais – famílias, organizações, sociedade – não podem funcionar sem alguma forma de poder e autoridade. Sem eles existiria o caos, nada daria certo. Cada um de nós tem um poder em potencial. Todos podemos influenciar o nosso ambiente – as pessoas em volta da gente. Sentir-se sem poder é se sentir sozinho... sem estar envolvido com os outros e incapaz de influenciar os outros a fazer o que queremos ou precisamos fazer.”

Com base em David McClelland¹²⁶, os autores destacam que “o poder pode ser usado negativa ou positivamente. O uso negativo do poder leva as outras pessoas a sentirem-se fracas, exploradas, coagidas ou trapaceadas. Quando as pessoas se fortalecem, enfraquecendo os outros, vemos a face negativa do poder. Existe a face positiva: exercendo influência de modo que se dê poder aos outros, fortalecendo ao invés de enfraquecer. O poder usado positivamente, normalmente contribui para o desenvolvimento do indivíduo e da equipe, mudando e aumentando a energia criativa.... É importante notar que nenhum deles é inerentemente bom ou ruim, positivo ou negativo, fortalecedor ou enfraquecedor. A chave está em como eles são utilizados. Dependendo da sensibilidade e da habilidade com que cada um usa os estilos ou métodos pode-se obter resultados positivos ou negativos.”

Segundo Berlew, Harrison e Rubin, as formas de influência foram primariamente classificadas como “estratégias ou comportamentos que as pessoas usam para influenciar outras pessoas nas situações face-a-face e podem ser organizadas em quatro Estilos de Influência básicos:

¹²⁴ BERLEW, David, HARRISON, Roger and RUBIN, Irwin. *The effective uses of power and authority*. New York: McGraw Hill. 1979.

¹²⁵ Em julho de 1985 o autor dessa dissertação participou de um Programa de Capacitação em Negociação em Nova York do qual fazia parte um Workshop cujo tema era Managing for Agreement ministrado por consultores da SMS.

¹²⁶ MCCLELLAND, David. *The two faces of power*. Journal of international affairs. Vol. 24, N. 1, 1970.

ESTILOS BÁSICOS DE INFLUÊNCIA	
Persuasão Assertiva	<i>Assertive Persuasion</i>
Recompensa e Punição	<i>Reward and Punishment</i>
Participação e Confiança	<i>Participation and Trust</i>
Visão Comum	<i>Common Vision</i>

Figura 29 – Estilos básicos de influência de Berlew, Harrison e Rubin

A evolução do trabalho (final da década de 70) levou David Berlew e Roger Harrison¹²⁷ e ampliar o modelo, identificando cinco estilos e doze comportamentos. Segundo os autores, “essas energias, estilos e comportamentos foram identificados como os grandes meios das pessoas tentarem influenciar ou causar impacto sobre outras em situações de interação face-a-face.”

MODELO DE INFLUÊNCIA SITUACIONAL¹²⁸		
ENERGIA (ENERGY)	ESTILO (STYLE)	COMPORTAMENTO (BEHAVIOR)
PUSH	PERSUADING	PROPOSING
		REASONING
	ASSERTING	STATING EXPECTATIONS
		EVALUATING
PULL	BRIDGING	APPLYING PRESSURES AND INCENTIVES
		INVOLVING AND SUPPORTING
		LISTENING
	ATTRACTING	DISCLOSING
		VISIONING
		FINDING COMMON GROUND
MOVING AWAY	DISENGAGING	RESCHEDULING
		DIFFUSING WITH HUMOR
		REFOCUS
	AVOIDING	WITHDRAWING
		BYPASSING
		EVADING

Figura 30 – Modelo de influência situacional de Berlew, Harrison e Rubin

¹²⁷ BERLEW, David. *Revisão dos estilos de influência*. In. *The Positive Negotiation...* Op. cit.

¹²⁸ As palavras-chave das energias, estilos e comportamentos foram mantidos no original em inglês a fim de evitar distorções de tradução ou interpretação equivocada da concepção original dos autores a respeito da idéia sintetizada.

6 REFERENCIAL TEÓRICO – Sumário dos capítulos 2, 3, 4 e 5

Em decorrência do trabalho desenvolvido até esta parte da dissertação de mestrado, é possível constatar que o estado da arte sobre o assunto quando os aspectos abordados são diretamente ligados ao tema negociação, está representado através da bibliografia de origem norte americana onde a produção acadêmica sustenta a elaboração de modelos que abordam fragmentos do tema e que estão ajudando a construção de uma “teoria” de negociação, no sentido mais integrado.

A produção brasileira, seja acadêmica ou bibliográfica é extremamente limitada, tanto nos aspectos que se referem à amplitude das áreas que fazem parte da disciplina “negociação”, quanto aos relacionados à profundidade com que os assuntos são abordados. Assim, parece oportuno e desafiador buscar, com o presente trabalho, preencher partes dessa lacuna, através da construção de algumas referências (e da ampliação de outras) para um estudo mais aprofundado dos negociadores brasileiros através da compreensão dos estilos específicos de negociação, no caso específico tomando o negociador do Rio de Janeiro como referência.

Nos capítulos 3 e 4 abordamos os fatores **condicionantes culturais e comportamentais**, que foram considerados para destacar a relevância dos mesmos nas negociações, tendo sido usados nesse trabalho com um foco meramente descritivo.

Uma vez que as características individuais parecem ter um impacto determinante no processo de negociação, tanto quanto nos seus resultados, é fundamental destacar esse aspecto dos demais. Assim, investigar as características de personalidade, segundo Hofstede é importante por estar no topo da pirâmide das singularidades humanas. Através do histórico desenvolvido no capítulo 5 abordamos uma sequência de aspectos que permitisse conhecer as bases das energias, força e poder, **condicionantes circunstanciais** e dinâmicos que afetam o episódio da negociação propriamente dita, utilizadas no modelo de referência dessa dissertação.

Assim chegamos aos Modelo de Influência Situacional, elemento fundamental para a estruturação no nosso modelo de referência, baseado no qual a pesquisa se desenvolveu. O detalhamento do que chamamos **Modelo de Práticas Situacionais de Negociação** será abordado no próximo capítulo.

7 O MODELO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS DE NEGOCIAÇÃO

7.1 Introdução

O modelo básico de negociação proposto por Graham¹²⁹ visa projetar um pano de fundo sobre o qual o modelo de práticas situacionais de negociação é operacionalizado. O modelo de Graham contempla três elementos teóricos fundamentais: as **características do negociador**, que leva em conta sua orientação interpessoal e sua experiência; os **condicionantes ambientais**, que levam em conta situações prévias mais competitivas ou colaborativas e as **circunstâncias** diretamente relacionadas ao processo de negociação, em si.

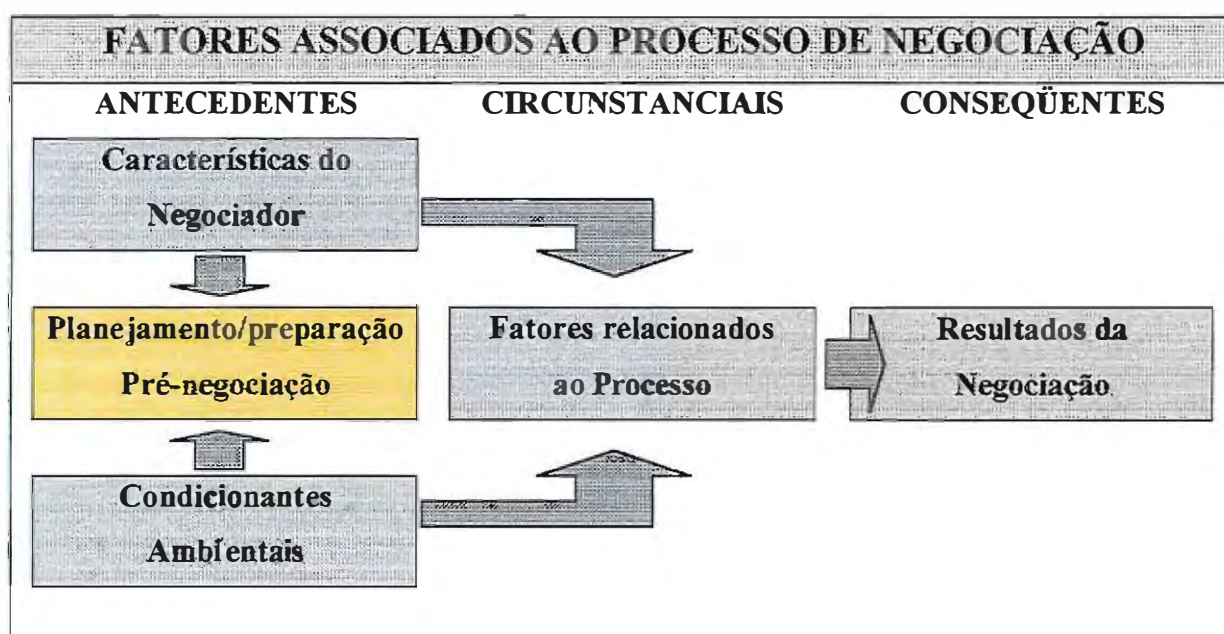


Figura 31 – Modelo de negociação interorganizacional de Peterson

Robert Peterson¹³⁰ propõe um aprofundamento do modelo de Graham (em cinza) considerando adicionar o **planejamento e a preparação pré-negociação** por entender que estes conectam intenções com ações, e por isso é imperativo ter um melhor entendimento das orientações que dirigirão os comportamentos dos negociadores durante o processo de negociação propriamente dito.

¹²⁹ GRAHAM, John. *A theory of interorganizational negotiations*. Research in marketing. 1987. V. 9. P. 163-193.

¹³⁰ PETERSON, Robert Martin. *Assessing the impact of individual characteristics...* Op. cit. P. 45.

7.2 O Modelo Geral do Processo de Negociação

Entendemos que as características do negociador são dinâmicas e evolutivas; elas podem ser observadas e são observáveis **durante** o momento da negociação propriamente dito – *que chamamos de episódio da negociação* –, são objeto de reflexão **depois** e, se adequadamente analisadas e sintetizadas, podem pela reflexão e pelo aprendizado modificar as formas de agir do negociador **antes** das próximas negociações. Por isso refinamos o modelo de Graham utilizando elementos do modelo do Processo de Negociação de Savage, Blair e Sorenson (ver o processo de negociação no capítulo I) que o caracteriza como uma seqüência de fases percorridas no tempo e abordadas de acordo com o contexto para viabilizar uma estratégia.

De acordo com a definição que propusemos segundo a qual “**é um processo que se desenvolve num determinado ambiente, entre duas ou mais partes, que abordam uma dada situação** (problema ou oportunidade) **a partir de interesses comuns e antagônicos. Para isso, segundo regras do jogo** (cooperativas, integrativas, competitivas, distributivas, conciliadoras, mediadoras, claras ou ocultas...), **as partes utilizam meios de comunicação, através dos quais manifestam comportamentos de influência, para confrontar e discutir propostas explícitas, com o objetivo de alcançarem um acordo**”, propomos um refinamento do modelo de Negociação Interorganizacional de Peterson, incorporando a possibilidade do uso de um repertório maior de comportamentos de negociação por parte dos negociadores.

Assim, os modelos de Savage, Blair e Sorenson e de Peterson/Graham serviram de insumo para o nosso Modelo Geral do Processo de Negociação que se baseia em cinco pressupostos:

- Os comportamentos devem ser observado em um contexto;
- A tendência da pessoa é para funcionar sem consciência clara da natureza de seus comportamentos;
- Os comportamentos são relatados posteriormente por interlocutores do indivíduo observado em contextos de negociação, através de questionários;
- Os comportamento devem ser descobertos indutivamente, mais pela análise crítica da experiência pessoal e reflexão sobre os comportamentos utilizados durante o episódio negociação e os efeitos que geraram do que pela aplicação dedutiva de abstrações;
- Os comportamentos podem ser entendidos e aprendidos em sua complexidade tendo como referência modelos gerais.

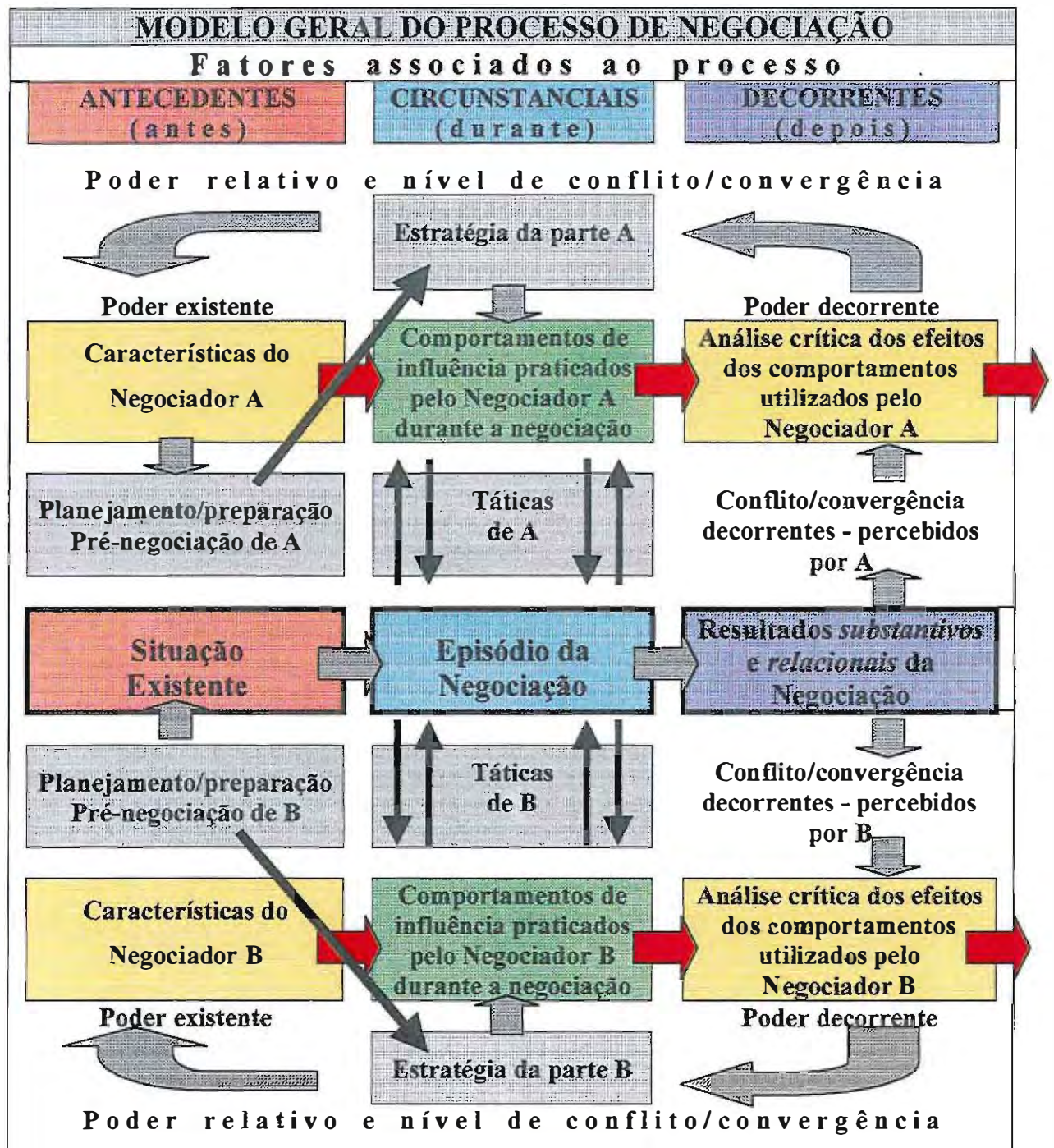


Figura 32 – Modelo geral do processo de negociação

Voltamos a enfatizar que o interesse do nosso estudo é observar com que frequência uma amostra significativa de negociadores praticam determinados comportamentos durante o episódio da negociação (área achuriada de verde) de maneira que seja possível elaborar um perfil de referência desses comportamentos e estilos predominantes. O perfil de referência encontrado será de suma importância para o fortalecimento das características do negociador.

O Modelo de Práticas Situacionais de Negociação, toma como base nossas observações exercendo a atividade de consultoria em negociações e de condução de cursos e seminários de desenvolvimento de negociadores desde 1983. Como referência conceitual básica adotamos o modelo de Influência Situacional originalmente desenvolvido pela equipe liderada pelo Dr. David E. Berlew¹³¹ a o adaptamos para a realidade brasileira. O modelo visa dar ao negociador uma compreensão geral das energias presentes nas negociações e dos vários estilos ou práticas de influência, bem como dos comportamentos ou habilidades que servem de base para sua ação de forma mais eficaz.

7.3 Energias, Estilos e Comportamentos de Influência

O Modelo de Práticas Situacionais de Negociação foi adaptado à nossa realidade através de ampliação dos comportamentos originais. Isso foi feito para criar uma forte referência e dar informações a respeito de como cada negociador usa suas energias ao lidar com outras pessoas.

Três energias sintetizam o modelo: **PRESSIONAR**, **APROXIMAR** e **ATENUAR**.

Com base na evolução conceitual do modelo, pela vivência que todos temos e como decorrência de nosso senso comum, podemos observar a relevância das duas principais energias de **Pressionar** e **Aproximar** e da energia mista de **Atenuar** e como são usadas para caracterizar o comportamento humano e as interações de negociação.

Estamos fazendo uso de energias quando dizemos ou ouvimos coisas do tipo:

- Ela realmente conduz as pessoas de um lado para o outro.
- Ele tem o senso de oportunidade, sabe o momento mais adequado para fechar.
- Sinto-me cativada por ela.
- Ele faz com que muitas pessoas se liguem nele.
- As pessoas se juntam em torno dela.
- Ela sabe como evitar conflitos e sempre dilui a tensão mudando o assunto.

¹³¹ BERLEW, David, HARRISON, Roger e RUBIN, Irwin. *The effective uses of power and authority...* Op. cit. BERLEW, David, MOORE, Alex e HARRISON, Roger. *The Positive Negotiation...* Op. cit.

O modelo se fundamenta na observação dos comportamentos de negociadores e toma a intuição por base, utilizando-a para compreender e analisar as interações humanas, quando indivíduos ou grupos procuram influenciar os outros nas negociações das quais participam. São identificados cinco estilos diferentes de atuar, ou cinco modos diferentes de usar as energias: **PERSUADIR**, **AFIRMAR**, **ENGAJAR**, **ATRAIR** e **AFASTAR** – esses são chamados de **estilos de influência** nas negociações. Cada estilo das energias básicas de **Pressionar** e **Aproximar** é composto de três comportamentos de influência mais evidentes que os caracterizam. O estilo Afastar da energia mista de **Atenuar** é composto de dois comportamentos, totalizando quatorze **Comportamentos de Influência**.

MODELO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS DE NEGOCIAÇÃO		
ENERGIA	ESTILO	COMPORTAMENTO
PRESSIONAR	PERSUADIR	1. PROPOR
		2. ARGUMENTAR
		3. FECHAR (*)
	AFIRMAR	4. DECLARAR EXPECTATIVAS
		5. AVALIAR
		6. RECOMPENSAR
APROXIMAR	ENGAJAR	7. ENVOLVER E SUPORTAR
		8. OUVIR
		9. REVELAR (SE)
	ATRAIR	10. IMAGINAR
		11. ENCONTRAR PONTOS COMUNS
		12. MOTIVAR (*)
ATENUAR	AFASTAR	13. DESENGAJAR
		14. EVITAR
(*) Incluímos os comportamentos FECHAR e MOTTIVAR no modelo a partir de 1999.		

Figura 33 – Modelo de práticas situacionais de negociação

Uma classificação sumarizada das Práticas Situacionais de Negociação nos permite visualizar e compreender o modelo proposto e a forma através das quais a classificação original de Roger Harrison¹³² com quatro *tipos de energia*: pressionar (*pushing*), atrair (*attracting*), compartilhar (*joining*) e desengajar (*disengaging*) evoluiu para o apresentado por Berlew com três tipos de energia: empurrar (*push*), puxar (*pull*) e afastar (*moving away*) e 12 comportamentos.

¹³² HARRISON, Roger. *Personal power and influence in organization...* Op. cit. P. 94.

Geralmente, as pessoas materializam suas energias utilizando todos os estilos em certo grau. Segundo nossas observações da aplicação do modelo, deve ser levado sempre em consideração que:

- cada estilo pode ser eficaz se usado habilmente em cada diferente situação;
- cada estilo pode ter um efeito negativo se utilizado de forma inábil ou na situação errada;
- cada estilo tem limites relacionados à frequência de utilização, que se ultrapassados poderão denotar posicionamentos radicais, de polarização e extremismos;
- cada estilo pode ser útil se o negociador mantiver a mente aberta e a percepção aguçada;
- cada negociador pode ter visto alguns estilos usados negativamente no passado, o que não quer dizer que ele seja daquela maneira;
- o uso dos estilos pode ser fortalecido ou amenizado através da aprendizagem.

A capacidade de auto-observação e a obtenção de *feedback* de outros grupos de pessoas (através de instrumentos formais como questionários de *feedback 360°* ou entrevistas) a respeito de como um determinado negociador se comporta, fornecerão informações sobre o quanto ele usa as **energias**, os **estilos** e os **comportamentos** de influência, especialmente com pessoas que ele está tentando influenciar em situações de negociação.

Essas observações e análises são de fundamental importância pois os estilos de **Persuadir**, **Afirmar**, **Engajar**, **Atrair** e **Afastar**, são usados de formas diferentes em diferentes situações e por diferentes pessoas.

Ao tornar mais agudas as observações a respeito dos estilos de influência, o negociador terá a chance de melhor expressar suas idéias, defender seus pontos de vista e encontrar meios de trabalhar em conjunto de maneira eficaz. As pessoas utilizam energias para administrar suas forças e procuram encontrar caminhos e alternativas de ação, sustentadas por bases de poder e formas diferenciadas de comunicação.

7.4 *Energias e Abordagens*

Energia de Pressionar – Abordagem Competitiva

A **energia de pressionar** reúne elementos de negociação competitiva e é mais usada para fechar acordos e não para abrir relacionamentos. Considerando objetivos simples, relacionamentos de curto prazo e transações únicas em negociações nas quais fortalecer as relações entre as partes não é importante, essa é a energia mais frequentemente requerida.

Os comportamentos competitivos nas negociações são baseados nos pressupostos de que os resultados finais terão soma zero, ou seja, o que uma parte ganha é o que a outra perderá. Thompson e Hastie¹³³ chamam esta abordagem de “pressuposto da soma fixa” (*fixed-sum assumption*) no qual as partes percebem o processo de negociação como um episódio destinado a dividir os recursos limitados ou escassos.

A **energia de pressionar** sustenta uma abordagem competitiva através do **estilo persuadir**, utilizando-se de argumentos e propostas para induzir ou convencer a outra parte a fechar acordos. Quando utilizado de forma extrema, o negociador tem como objetivo persuadir a outra parte a ceder e obter dela a maior quantidade de concessões de maneira a alcançar a realização de suas próprias expectativas nos níveis mais elevados, baseado na perspectiva de ganhar o máximo possível.

A **energia de pressionar** usa uma abordagem assertiva através do **estilo afirmar** suas posições, declarando expectativas e fazendo avaliações. Ela considera que os negociadores fazem de referências às “regras do jogo”, aos regulamentos e leis como elementos de sustentação para o desenvolvimento de jogos de poder e de barganha posicional através de comportamentos que possam viabilizar trocas e recompensas.

Energia de Aproximar – Abordagem Cooperativa

A **energia de aproximar** reúne elementos de negociação cooperativa e é mais usada para fortalecer acordos e assegurar relacionamentos.

¹³³ THOMPSON, L. e HASTIE, R. *Judgement tasks and biases in negotiation*. In: SHEPPARD, B. H., BAZERMAN, M. H. and LEWICKI, R. J. (Eds.). *Research in negotiation organizations*. 2nd ed. Greenwich, CT: JAI Press. V. 2. P. 31-54.

Considerando objetivos complexos, relacionamentos de longo prazo durante o qual ocorrem múltiplas transações únicas onde a confiança mútua é fundamental, essa é a energia mais freqüentemente requerida.

Os comportamentos cooperativos nas negociações, segundo Barbara Gray¹³⁴, são baseados num “processo através do qual as partes vêem que os diferentes aspectos do problema podem contribuir para explorar construtivamente suas diferenças e buscar soluções de alcance mais amplo do que suas próprias visões (individuais) limitadas do que é possível.”

A **energia de aproximar** sustenta uma abordagem colaborativa através do **estilo engajar**, utilizando-se de comportamentos destinados a envolver e suportar a participação da outra parte, procurando ouvir suas expectativas e contribuições, procurando conhecer suas necessidades e objetivos, revelando também suas aspirações de maneira que possa ocorrer um mútuo entendimento de como as partes percebem a situação problema e/ou oportunidade.

A **energia de aproximar** usa de abordagens cooperativas baseadas no **estilo de atrair** as partes para uma posição futura, imaginada por ambas, suficientemente motivadora, e na qual a convergência dos pontos comuns seja capaz de fazer com que, cada parte dedique esforços para superar conjuntamente os obstáculos e antagonismos que possam surgir no processo de negociação em andamento.

Para Donald e Rebecca Hendom e Paul Herbig¹³⁵ “a negociação consiste de dois processos distintos: criar valor e reivindicar valor. Criar valor é um processo cooperativo que leva as partes na negociação buscar alcançar o total benefício potencial do relacionamento. Reivindicar valor é essencialmente um processo competitivo.”

A negociação também incorpora um terceiro processo destinado a assegurar a sua continuidade enquanto entre os efeitos desejados pelas partes, esteja incluído o interesse de preservar as relações. Esse terceiro processo é abordado através da conciliação.

¹³⁴ GRAY, Barbara. *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. New York: Jossey Bass. 1989. P. 189.

¹³⁵ HENDON, Donald, HENDON, Rebecca and HERBIG, Paul. *Cross cultural...* Op. cit. P. 1

Energia de Atenuar – Abordagem Conciliadora

A energia de atenuar reúne elementos de negociação conciliadora sendo sustentada de maneira mista pelas energias de pressionar e aproximar. Ela é mais usada para preservar a possibilidade futura de acordos e para afastar/minimizar os riscos de rupturas nas questões substantivas e nos aspectos relacionais. Considerando que em todas as negociações podem ocorrer situações de tensão, impasses, conflitos e momentos de forte antagonismo e hostilidade, nesses casos essa é a energia mais frequentemente requerida.

Os comportamentos conciliadores nas negociações são baseados no pressuposto de que a interdependência entre os objetivos e interesses das partes pode afetar mutuamente os resultados. O objetivo da energia atenuar é diminuir a tensão, amenizar o confronto, colocar “água na fervura”, amaciar a agressividade latente entre as partes de maneira a preservar as relações até uma próxima oportunidade na qual o clima seja mais favorável.

A **energia atenuar** baseia-se no **estilo de afastar** (ou afastar-se da situação tensa) e é operacionalizada através dos comportamentos de desengajar as partes do espiral de perdas mútuas, de troca de sanções a atos hostis e, numa situação mais aguda, evitar a confrontação destrutiva, buscando, se for necessário o auxílio de terceiras partes.

7.5 Sumário a apreciação crítica do capítulo

As diferentes situações vivenciadas pelos negociadoras no seu dia-a-dia, nos contextos onde as negociações se desenrolam, são determinantes para identificar a frequência com que estilos e comportamentos destinados a influenciar os outros são praticados.

Os efeitos da utilização das energias de pressionar, aproximar e atenuar e as correspondentes abordagens competitivas, cooperativas e conciliadoras podem ajudar o negociador a refletir sobre a eficácia de sua utilização quando associadas à aprendizagem e relacionadas às diversas situações problema/oportunidade. Assim, conhecer com que frequência os negociadores as utilizam, pode contribuir para conhecer aqueles comportamentos que afetam o seu desempenho nas negociações, favorecendo o fortalecimento das suas características de negociação. Especificamente, essa dissertação procura identificar um perfil geral dos negociadores através de uma amostra da Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

8 METODOLOGIA

8.1 Introdução

Os primeiros sete capítulos dessa dissertação introduziram o problema a ser abordado, revisaram a literatura pertinente ao estudo e destacaram os fundamentos que sustentam o modelo de referência adotado na pesquisa.

Este capítulo apresenta os pressupostos metodológicos fundamentais adotados na pesquisa e descreve como ela foi realizada.

8.2 Tipos de pesquisa

Tendo como referência a abordagem de Alda Alves-Mazzotti¹³⁶, a tipologia de estudos proposta por Gilberto Andrade Martins¹³⁷ e os tipos de pesquisa propostos por Sylvia C. Vergara¹³⁸ o trabalho utilizou critérios da pesquisa divididos quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, desenvolveu uma pesquisa exploratória e descritiva.

Exploratória pois, embora o tema negociação seja relevante e com uma ampla bibliografia, não se verificou a existência de estudos que abordem de alguma maneira, e especialmente de uma forma estruturada, os estilos, comportamentos e práticas dos negociadores brasileiros e dos negociadores regionais.

Descritiva por ter buscado, com base num modelo de referência, descrever os estilos, comportamentos e práticas de influência dos negociadores no estado do Rio de Janeiro.

Quanto aos meios, foram feitas pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

¹³⁶ ALVES-MAZZOTTI, Alda, GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998. P. 149-151.

¹³⁷ MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994. P. 26-31.

¹³⁸ VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997. P. 44-48.

Bibliográfica, através da qual foi identificada a produção acadêmica e não acadêmica sobre o tema e a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. Foram destacadas as seguintes abordagens: condicionantes culturais; condicionantes comportamentais, condicionantes circunstanciais, modelo de práticas situacionais de negociação.

Documental pois utilizou documentos de trabalho e pesquisas prévias já realizadas sobre o assunto junto aos participantes de cursos de negociação nos últimos três anos.

De campo pois se valeu de: entrevistas com negociadores experientes para identificar a sua percepção sobre importância de práticas de negociação; e de questionários aplicados em negociadores do Rio de Janeiro para coletar dados primários.

8.3 Identificação dos sujeitos

Para o desenvolvimento da pesquisa foram identificados dois tipos de sujeitos, cada tipo associado a uma fase da mesma e aos meios utilizados.

Na fase da utilização das **entrevistas** os sujeitos foram negociadores experientes, ou seja, indivíduos com bagagem prática e vivência em negociações que os credenciam a perceber o processo de forma crítica, por conhecerem os aspectos estruturados das negociações bem como os aspectos não estruturados de natureza cultural e comportamental.

Na fase da aplicação do **questionário piloto** destinado a identificar a importância de práticas de negociação, tomou-se como objetivo identificar parâmetros para dar maior consistência aos resultados obtidos através do questionário mais amplo. Com critério seletivo que assegurasse uma exposição mais ampla em situações de negociação, foram considerados apenas aqueles participantes de cursos com curso superior completo e mais de dois anos de experiência profissional.

Para a aplicação dos **questionários amplos**, os sujeitos selecionados para a pesquisa foram os profissionais de empresas da Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro, com nível de escolaridade superior e mais de dois anos de experiência profissional, que participam como alunos em cursos de negociação conduzidos pelo autor desse trabalho.

8.4 Universo e amostra

Para investigar a importância das práticas dos negociadores do Rio de Janeiro, através de **entrevista em profundidade** foram entrevistados sete negociadores experientes, representativos de diferentes áreas nas quais as negociações se desenvolvem.

Para o **estudo piloto**, foram pesquisadas 240 pessoas de sete Unidades da Federação, através de um questionário, cuja finalidade foi investigar a relevância das questões propostas para a prática das negociações. A distribuição por sexo refletiu o percentual de pessoas residentes nas principais regiões metropolitanas do Brasil, ou seja 52% do sexo feminino, que corresponde a 125 mulheres pesquisadas e 48% do sexo masculino, que corresponde a 115 homens pesquisados.

Através de comparação, foi identificada a relevância das questões propostas para a prática das negociações por 46 negociadores da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, (24 do sexo feminino e 22 do sexo masculino).

O universo objeto do presente trabalho tomou como base as pessoas com escolaridade superior, com domicílio na Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

Pessoas com escolaridade superior residentes nas áreas urbanas do Rio de Janeiro¹³⁹		
Sexo Feminino	Sexo masculino	Total
267.703	262.180	529.883
50,5 %	49,5 %	100 %

Figura 34 – Universo da pesquisa

Para a aplicação do **questionários amplo**, a amostra utilizada para a pesquisa foi de 100 negociadores da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, todos com nível superior completo com pelo menos dois anos de experiência profissional, sendo 51 do sexo feminino e 49 do sexo masculino.

¹³⁹ IBGE. Censo demográfico de 1990.

A amostra, não probabilística¹⁴⁰ e intencional¹⁴¹, foi selecionada por acessibilidade e também por tipicidade. A facilidade de acesso aos participantes dos cursos de negociação e a caracterização típica desses sujeitos, como agentes diferenciados das negociações intra e inter-organizacionais, permitiu considerar a amostra qualitativamente representativa da população alvo.

Para determinação da amplitude da amostra para a aplicação dos questionários mais amplos, recorremos a Gugliermo Tagliacarne¹⁴². Considerando uma população finita, de mais de cem mil pessoas (ver quadro anterior), com margem de erro de 10%, a hipótese de $p=50\%$ e o coeficiente de confiança 95,5%.

8.5 Coleta de dados

A coleta de dados foi efetivada através de quatro etapas mais importantes e uma complementar (pesquisas intermediárias):

- **Pesquisa bibliográfica** em livros, revistas especializadas, jornais, dicionários, teses e dissertações que tratam do assunto direta ou indiretamente, para mensurar a relevância da pesquisa e para dar fundamentação teórico-metodológica ao trabalho proposto. As consultas foram feitas diretamente em bibliotecas e através da *internet* para acessar bancos de dados *on-line*.
- **Estudo empírico-analítico** para investigar a **importância** das práticas dos negociadores com uma amostra de 240 pessoas de todo o Brasil (125 do sexo feminino e 115 do sexo masculino), entre as quais 46 pessoas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro (24 do sexo feminino e 22 do sexo masculino), tendo como referência um modelo de estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações. Um questionário composto de 84 questões, ou seja, ações ou afirmações verbais manifestadas por negociadores em suas interações com outras pessoas, teve como objetivo validar o **nível de importância** atribuído para cada prática para o bom desempenho das atividades de negociação e administração de conflitos, segundo uma escala tipo Likert de 5 pontos:

¹⁴⁰ VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa...* Op. cit. P. 48-49.

¹⁴¹ MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias...* Op. cit. P. 41.

¹⁴² TAGLIACARNE, Gugliermo. *Pesquisa de mercado – técnica e prática*. São Paulo: Atlas, 1974, P. 174

-
- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1. Nenhuma importância; | 2. Pouca importância; |
| 3. Média importância; | 4. Alta importância; |
| 5. Extrema importância. | |

- **Pesquisa de campo**, com uma amostra relevante de 100 negociadores, através da aplicação de questionários para apurar a **freqüência de utilização** dos estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações na Região Metropolitana do Rio de Janeiro. O questionário de pesquisa tem seis páginas e consiste em 84 práticas, ou seja, ações ou afirmações verbais manifestadas por negociadores em suas interações com outras pessoas. O preenchimento da pesquisa, em média, exige de 20 a 30 minutos de reflexão.
 - Os 100 negociadores (51 do sexo feminino e 49 do sexo masculino), com curso superior completo e pelo menos dois anos de experiência, responderam o questionário fazendo um auto-percepção sobre a freqüência com que praticam as ações mencionadas. Submeteram o mesmo questionário à outras pessoas do seu relacionamento para obter um conjunto de hetero-percepções de cinco tipos de categorias de respondentes: clientes, fornecedores, superiores, subordinados e pares. Foram considerados válidos aqueles que apresentassem pelo menos uma das categorias mencionadas com pelo menos três observadores cada.
 - Essas afirmações já são consideradas *a priori* e capazes de influenciar o comportamento de outras pessoas nos contextos de negociação, foram avaliadas segundo a **freqüência com que os negociadores as praticam**, segundo uma escala tipo Likert de 5 pontos:
 - 1. Raramente (ou quando não sabe) 2. Ocasionalmente, mas não freqüentemente
 - 3. Às vezes 4. Com freqüência razoável
 - 5. Com muita freqüência
 - **Entrevista em profundidade** com sete negociadores experientes, e seguir relacionados, com duração média de 70 minutos, para obter suas percepções sobre a importância da negociação no contexto das relações organizacionais e do desenvolvimento das habilidades de negociação, as características gerais do negociador brasileiro e especificamente do negociador do Rio de Janeiro, bem como suas impressões sobre os aspectos culturais e comportamentos relacionados ao processo.
-

ENTREVISTADO	POSIÇÃO E ORGANIZAÇÃO ONDE ATUA	LOCAL/DATA
Ulrich Kühn	Presidente do Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Blumenau e Diretor Superintendente da Companhia Hering, catarinense.	Blumenau, SC, em 05/05/00
Carlos Odebrecht	Presidente da Companhia Têxtil Karsten, catarinense.	Blumenau, SC, em 15/06/00
Fernando Pinto	Presidente de TAP- Air Portugal, ex-Presidente da VARIG, gaúcho.	Rio de Janeiro, em 19/09/00
Antônio Carlos Porto Gonçalves	Diretor do IBRE – FGV-RJ, carioca.	Rio de Janeiro, em 21/12/00
Luiz Augusto Castro Neves	Diplomata, Embaixador Brasileiro no Paraguai, carioca.	Rio de Janeiro, em 28/12/00
Márcio Fortes	Deputado Federal pelo PFL do Rio de Janeiro, carioca.	Rio de Janeiro, em 16/01/01
Ulisses Tapajós	Diretor Superintendente da Multibrás Amazônia, amazonense.	Manaus, AM, em 19/03/01

Por solicitação da maioria dos entrevistados, uma vez que as entrevistas sobre o tema negociação envolvem opiniões que revelam preferências, estilos pessoais e comportamentos que manifestam nas negociações das quais tomaram ou tomam parte, manteremos sigilo sobre o autor da referência ou da afirmação que utilizaremos. Nesse caso na referência utilizaremos a nota: **“Afirmação (de um) dos entrevistados na pesquisa de negociação.”**

As entrevistas, muito ricas em ilustrações exemplos reais, serviram para sustentar muitos dos pontos de vista expressos pelo autor da dissertação, bem como para reafirmar muitas suposições sobre o negociador brasileiro e, em especial o do negociador do Rio de Janeiro.

- **Pesquisas intermediárias** - Para viabilizar os estudos finais anteriormente propostos e auxiliar no desenvolvimento da argumentação, foram utilizadas três **pesquisas documentais** intermediárias:
 - A 1ª pesquisa foi realizada entre 1992 e 1997 com a participação de 559 pessoas de diversos estados brasileiros. Destinava-se a aferir quanto tempo (percentualmente) o negociador dedicava aos três estágios mais importantes da negociação: planejamento, execução e controle.

- A 2ª pesquisa foi realizada entre 1997 e 2000 com a participação de 2.621 pessoas em diversos estados brasileiros. Foi utilizado o conjunto de características de um bom negociador proposto por John Hammond¹⁴³.
- A 3ª pesquisa (utilizada apenas como fonte de consulta) realizada entre 1994 e 1997 com a participação de mais de 350 pessoas de todo o Brasil tomava como referência o modelo original de Estilos de Influência desenvolvido por Berlew, Moore e Harrison.

144

- Para viabilizar o trabalho, em 1994, foi utilizado um questionário de 72 afirmações e/ou ações práticas adotadas pelos negociadores.
- Em função de nossas observações, das constatações decorrentes das tabulações de questionários e de discussões com os participantes, verificamos que o negociador brasileiro adotava outras práticas associadas aos comportamentos de FECHAR e MOTIVAR que não eram considerados no modelo original e que requeriam que outras afirmações e/ou ações práticas fossem pesquisadas.
- A partir dessa constatação agregamos e testamos no ano de 1999 um conjunto de 12 novas afirmações/ações práticas associadas aos comportamentos de FECHAR e MOTIVAR e redefinimos a nomenclatura dos 5 estilos e 14 comportamentos para adequá-los à nossa realidade. Atualmente, portanto, utilizamos um questionário com 84 afirmações sobre práticas de negociação.

8.6 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Os aspectos que envolveram questões relacionadas aos elementos multiculturais, antropológicos e sociais e da pesquisa foram abordados de forma qualitativa procurando, na medida das possibilidades, descrevê-los, apresentando-os de forma mais estruturada para tornar sua análise e interpretação mais acessíveis. Os aspectos que envolveram a frequência de utilização de práticas, comportamentos e estilos de negociação da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, derivados das tabulações dos questionários foram tratados quantitativamente, através da estatística descritiva e da representação gráfica.

¹⁴³ RAIFFA, Howard. *El arte y la ciencia de la negociación*. México: Solar Servicios Editoriales. 1991.

¹⁴⁴ BERLEW, David, MOORE, Alex e HARRISON, Roger. *The Positive Negotiation...* Op. cit. .

8.7 *Limitações do método*

O método utilizado apresenta limitações de natureza interpretativa quando se propõe a analisar as características culturais regionais, de forma a explicar peculiaridades dos “modelos” de negociação praticados pela ótica da antropologia social.

- Além da precariedade de instrumentos conceituais para aprofundar essa análise, existem os de natureza perceptiva, uma vez que o autor, apesar de residir na Região Metropolitana do Rio de Janeiro há 30 anos, não teve suficiente contato com diversos segmentos de atividade da Região, o que pode limitar a internalização, por parte do pesquisador, de alguns aspectos do “espírito cultural regional”.
- Apesar de existir muito material de referência e/ou de estudos a respeito da cultura regional, relevante e pertinente, são precários aqueles que enfatizam os comportamentos típicos diretamente relacionáveis ao tema de negociação.
- Outra questão importante, sob a ótica da limitação do método, diz respeito à influência do tempo e do espaço sobre as culturas regionais. A velocidade com que as informações transitam conduzindo idéias culturais, criando ou reforçando estereótipos que afetam a articulação dos “negociadores” entre si e com os “negociadores” de outras regiões afetam os comportamentos dos negociadores. O negociador do Rio de Janeiro tem formas peculiares de agir e estereótipos a partir dos quais é visto.
- A concentração da imprensa nos grandes centros – em especial no Rio de Janeiro –, pode disseminar comportamentos praticados e, de certa forma, tornar mais nebulosa a percepção dos comportamentos genuínos da região. Por outro lado, os fluxos migratórios internos do interior do estado e de outros estados carregam e disseminam práticas de abordagens de conflitos e de negociação antes característicos de grupos sociais limitados às suas regiões geográficas de origem.

Quanto aos aspectos de determinação da amostra, da coleta e do tratamento de dados da pesquisa a ser desenvolvida, a metodologia apresenta as seguintes limitações:

- A população de referência da pesquisa foi baseada no Censo de 1990 (População Urbana).
- A aplicação dos questionários de pesquisa em sala para os participantes dos cursos de negociação condiciona os resultados a não considerar aqueles negociadores que não tiveram o desejo, oportunidade e/ou necessidade de participar de um curso de negociação.

- Somente a Região Metropolitana do Rio de Janeiro foi objeto de investigação, o que condicionou os resultados por um viés cosmopolita e urbano. Como uma parte significativa das atividades de negociação se dá no interior do estado, cuja riqueza e diversidade cultural o diferencia do grande centro, certamente apresenta fatores que condicionam algumas características típicas que não foram consideradas.
- Por abordar somente pessoas com curso superior completo com a idade, o método de pesquisa limita e não leva em conta as negociações que ocorrem nos territórios de negociação ocupados pelos indivíduos que não se encaixam nessa categoria.
- Os fatores demográficos de idade (associada ao nível de escolaridade superior) e experiência (pelo menos dois anos de experiência) não foram observados de forma estratificada.

8.8 Plano de dissertação - execução

O trabalho e a pesquisa foram desenvolvidos em sete etapas básicas e o cronograma de trabalho foi distribuído por doze meses de trabalho, a partir da aprovação de Pré-Projeto de pesquisa da dissertação de mestrado ocorrida em março de 2000, como segue:

CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA DISSERTAÇÃO													
E t a p a s	M e s e s												
	04/ 00	05/ 00	06/ 00	07/ 00	08/ 00	09/ 00	10/ 00	11 /00	12/ 00	01/ 01	02/ 01	03/ 01	
1ª etapa: Pesquisa bibliográfica e documental	X	X	X	X	X	X	X	X					
2ª etapa: Estudo empírico-analítico	X	X	X	X									
3ª etapa: Pesquisa de campo - Questionário amplo	X	X	X	X	X	X	X	X					
4ª etapa: Pesquisa de campo - Entrevista em profundidade			X	X	X	X	X	X	X	X			
5ª etapa: Tratamento dos dados				X	X	X	X	X	X	X			
6ª etapa: Crítica do trabalho e revisão pelos membros da banca								X	X	X	X	X	
7ª etapa: Redação final e apresentação da dissertação									X	X	X	X	

Figura 35 – Cronograma do desenvolvimento da dissertação

9 PESQUISAS INTERMEDIÁRIAS – Primeira e segunda

9.1 Introdução

A primeira pesquisa intermediária tratou de investigar as **características do bom negociador** e a segunda como o negociador distribui o **uso do tempo nas negociações**, considerando as fases de planejamento, execução e controle. Em ambas obtivemos resultados relacionados ao negociador do Rio de Janeiro.

9.2 Características do bom negociador

Os negociadores bem-sucedidos são aqueles assim considerados pela(s) outra(s) parte(s) e, segundo os estudos de Neil Rackman¹⁴⁵, se autodesenvolvem, aprendendo através do aprofundamento conceitual e prático, em todas as fases. São considerados bem-sucedidos os negociadores que possuem um histórico de obtenção de acordos e baixa quantidades de falhas em sua implementação. Há um consenso na bibliografia de negociação, a partir do qual pode-se dizer que o comportamento de negociadores eficazes é caracterizado pela forma profissional com que programam suas reuniões de negócios, após analisar a importância de cada fase para alcançar o resultado esperado.

Buscar a integração, reconhecer a interdependência para construir acordos duradouros representa um desafio para os negociadores que atuam em todos os elos de qualquer cadeia de relacionamentos. Isto requer que eles atentem para o desenvolvimento ou fortalecimento de características pessoais diferenciadas. Para Rackman e Carlisle¹⁴⁶, estudiosos de negociação que desenvolveram abordagens analíticas relacionadas ao desenvolvimento de habilidades de negociação sustentam que três critérios básicos caracterizam os negociadores eficazes:

*“Devem ser considerados eficazes pelas partes envolvidas.
Devem ter uma trajetória significativa de sucesso.
Devem ter baixa incidência de fracassos de implementação.”*

¹⁴⁵ RACKMAN, Neil. *The behaviour of successful negotiators*. Grupo de Pesquisas de Huthwaite.

¹⁴⁶ RACKMAN, Neil; CARLISLE, J. *The effective negotiator*. Part I and II. London: Journal of European Industrial Training, 1978.

Sabemos que a negociação como ciência tem um vasto campo prático. Na prática é que os modelos são explicados, portanto conhecer e estudar o comportamento de negociadores experientes e eficazes tem sido uma das principais fontes para a definição de prioridades de aprendizagem e da estruturação de modelos. Os negociadores eficazes nos dão através de sua vivência as indicações do que tem sido diferenciador nos seus comportamentos e características, por isso estas pesquisas são de fundamental importância.

Que características associadas a capacidades e atributos diferenciam os negociadores eficazes dos demais negociadores? Muitas abordagens poderiam ser utilizadas para responder essa indagação. Inúmeros trabalhos de investigação para identificar as características do bom negociador tem sido feitos. Dentre eles destacamos a pesquisa feita por John Hammond e publicada no seu trabalho “Tomada de decisões competitivas”, adaptada de pesquisa elaborada por Chester Karras em 1968¹⁴⁷. John Hammond buscava evidenciar a importância relativa das características de um negociador eficaz e suas atitudes em relação à negociação.

A partir do conjunto de 34 importantes características adaptadas de um conjunto de perguntas originalmente desenvolvidas por Karras, reproduzimos as nove consideradas mais importantes para um desempenho eficaz do negociador, apresentadas no quadro a seguir.

Características de um negociador eficaz – norte-americanos	Média (*)
01. Capacidade de planejamento e preparação.	4,8
02. Conhecimento do tema/assunto que está negociando.	4,5
03. Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza.	4,5
04. Capacidade para expressar idéias verbalmente.	4,4
05. Habilidade para escutar.	4,4
06. Capacidade de julgamento e inteligência geral.	4,3
07. Integridade.	4,2
08. Capacidade de persuasão/convencimento.	4,1
09. Paciência.	4,0
<i>(*) Quantificada sobre a base de uma escala de importância de cinco pontos.</i>	

Figura 36 – Características do negociador norte-americano

¹⁴⁷ RAIFFA, Howard. *El arte y la ciencia de la negociación*. México: Solar Servicios Editoriales, 1991. P. 121-123.

Baseados nas mesmas questões aplicamos o questionário para 2.621 participantes de cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização “*in company*”¹⁴⁸ no período compreendido entre julho de 1997 e dezembro de 2000. Tomamos como base o questionário original composto de 34 características a fim de identificar aquelas que o brasileiro considera mais importantes e que caracterizam o comportamento do bom negociador.

Esses negociadores brasileiros que participaram de 109 Cursos de Negociação conduzidos de norte a sul do Brasil, com as mais diversas formações, de todos os tipos de empresas e segmentos de atividade, envolvidos com uma diversificada gama de negociações, contribuíram para uma percepção mais acurada do que valorizamos como características do bom negociador.

Essas pessoas escolheram dentre as 34 características apresentadas as cinco que consideravam as mais importantes. Através da tabulação feita foram sendo identificadas as cinco características mais importantes escolhidas.

Características de um negociador eficaz - brasileiros	Pontos (*)
01. Conhecimento do tema/assunto que está negociando.	4,1
02. Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza.	2,5
03. Capacidade de planejamento e preparação.	2,1
04. Percepção das necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte.	1,3
05. Capacidade de debater, ou seja, de formular perguntas e respostas, argumentar e reagir.	1,3
06. Capacidade de persuasão/convencimento.	1,0
07. Persistência e determinação.	0,9
08. Capacidade de ganhar o respeito e a confiança da outra parte.	0,6
09. Habilidade para escutar.	0,3
(*) O resultado apresentado foi obtido através de uma ponderação onde a 1ª escolha de cada grupo teve peso 5, a 2ª peso 4, a 3ª peso 3, a 4ª peso 2 e a 5ª peso 1, posteriormente dividido pelo número de cursos.	

Figura 37 – Características do negociador brasileiro

¹⁴⁸ Cursos de Especialização em nível de Pós-Graduação Lato Sensu da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro em diversas cidades do Brasil, da Fundação Fritz Müller em Santa Catarina, de Formação de Negociadores da Unisinos do Rio Grande do Sul. Cursos *incompany* conduzidos pela VISION – Desenvolvimento de Pessoas em inúmeras organizações em todo o Brasil e alguns países da América Latina.

Do total de 2.621 respondentes da pesquisa, 764 eram da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, que participaram de 35 Cursos de Negociação conduzidos na Região, com as mais diversas formações, de todos os tipos de empresas e segmentos de atividade, envolvidos com uma diversificada gama de negociações, contribuíram para uma percepção mais acurada do que valorizamos como características do bom negociador.

Características de um negociador eficaz – Rio de Janeiro	Pontos (*)
01. Conhecimento do tema/assunto que está negociando.	3,8
02. Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza.	2,9
03. Capacidade de planejamento e preparação.	1,5
04. Percepção das necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte.	1,3
05. Capacidade de debater, ou seja, de formular perguntas e respostas, argumentar e reagir.	1,3
06. Persistência e determinação.	1,3
07. Capacidade de persuasão/convencimento.	1,2
08. Capacidade de ganhar o respeito e a confiança da outra parte.	0,5
09. Habilidade para escutar.	0,3
<i>(*) O resultado apresentado foi obtido através de uma ponderação onde a 1ª escolha de cada grupo teve peso 5, a 2ª peso 4, a 3ª peso 3, a 4ª peso 2 e a 5ª peso 1, posteriormente dividido pelo número de cursos.</i>	

Figura 38 – Características do negociador do Rio de Janeiro

Através da análise comparativa das podemos considerar que existem muitas similaridades entre as características consideradas determinantes para a eficácia do negociador a despeito de terem sido aplicadas para públicos distintos, de segmentos de atividade diversas e de diferentes culturas (norte-americanos e brasileiros) com intervalo de tempo de muitos anos. Por outro várias diferenças merecem uma análise mais cuidadosa. Apenas um inversão entre a 6ª e a 7ª diferenciam os resultados as pesquisas do Brasil e do Rio de Janeiro.

Entre as três primeiras características identificadas pelos dois grupos pesquisados as questões que se referem à aplicação da **capacidade de planejamento e preparação**, adaptando-a ao **conhecimento do tema/assunto que está negociando** é de fundamental importância. Os resultados obtidos a partir da pesquisa com os negociadores do Rio de Janeiro refletem praticamente a mesma sequência de características encontradas na análise geral do Brasil.

9.3 A importância do planejamento e da análise ambiental

A importância do planejamento e da análise ambiental	
Características de um negociador eficaz – norte-americanos	
Classificação	Característica
1	Capacidade de planejamento e preparação.
2	Conhecimento do tema/assunto que está negociando.
Características de um negociador eficaz - brasileiros	
Classificação	Característica
1	Conhecimento do tema/assunto que está negociando.
3	Capacidade de planejamento e preparação.
Características de um negociador eficaz – Rio de Janeiro	
Classificação	Característica
1	Conhecimento do tema/assunto que está negociando.
3	Capacidade de planejamento e preparação.

Figura 39 – A importância dada ao planejamento e à análise ambiental

Entre as três primeiras características identificadas pelos dois grupos pesquisados as questões que se referem à aplicação da **capacidade de planejamento e preparação**, adaptando-a ao **conhecimento do tema/assunto que está negociando** é de fundamental importância.

Apesar do brasileiro considerar a **capacidade de planejamento e preparação** muito importante, deve ser destacado que comparativamente com o norte-americano, que identificou essa como a característica mais determinante para o desempenho do bom negociador, o brasileiro de uma forma geral classificou-a como a terceira mais importante.

Para o negociador do Rio de Janeiro, a exemplo do brasileiro, de uma forma geral, parece que essa menor relevância atribuída ao planejamento como elemento que favorece a qualidade do negociador, reflete a nossa histórica preferência pela improvisação e a análogo distanciamento do que tende a ser mais sistematizado e organizado.

9.4 Uso de tempo nas negociações

Pesquisa de utilização do tempo nas negociações			
Período: 1992 a 1997 – todo o Brasil		Amostra: 559 participantes	
Considerando o tempo dedicado às negociações, qual a distribuição percentual do tempo alocado para uma das fases mais importantes do processo?			
Planejamento	Execução	Controle	Total
30	47	23	100
Período: 1992 a 1997 – Rio de Janeiro		Amostra: 94 participantes	
Considerando o tempo dedicado às negociações, qual a distribuição percentual do tempo alocado para uma das fases mais importantes do processo?			
Planejamento	Execução	Controle	Total
30	46	24	100
Pesquisa elaborada por Eugenio do Carvalho a partir da formulação dessa questão para participantes de Cursos de Negociação.			

Figura 40 – Pesquisa de utilização do tempo nas negociações

É importante considerar que dedicar 30% do tempo total para o planejamento é muito pouco. Isso significa dedicar cerca de 40 minutos para cada 60 minutos efetivos de execução face-a-face com outra parte. O controle implica não apenas em verificar o cumprimento do acordo negociado, mas também aprender com o processo através da reflexão.

O questionário era sempre aplicado antes dos participantes tomarem conhecimento dos elementos fundamentais do planejamento de negociações. Com muita frequência após tomarem conhecerem com detalhes as abordagens estruturadas de negociação, normalmente revisavam o seu questionário, por acharem que tinham se equivocado ao responder com mais tempo do que realmente praticavam o planejamento. O agrava ainda mais essa característica de improvisação do brasileiro no que se refere à negociação.

Tanto na perspectiva do negociador brasileiro de uma forma geral como especificamente na do negociador do Rio de Janeiro, a importância atribuída a dedicar algum tempo para o planejamento é relegada a um plano menos relevante. O negociador do Rio de Janeiro planeja pouco e controla pouco, dedicando uma grande quantidade de tempo e energia ao episódio da negociação o que faz com que as negociações sejam menos objetivas e mais demoradas.

9.5 A importância do processo de tomada de decisão

Observamos que tanto os norte-americanos quanto os brasileiros dão uma grande importância à capacidade elaborar rapidamente relações de causa-e-efeito entre os diversos aspectos críticos que aparecem de forma imprevista nas negociações, à **capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza**, de conectar os assuntos objeto de negociação com o ambiente e com outros subsistemas envolvidos.

A importância do processo de tomada de decisão	
Características de um negociador eficaz – norte-americanos	
Classificação	Característica
3	Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza.
6	Capacidade de julgamento e inteligência geral.
Características de um negociador eficaz - brasileiros	
Classificação	Característica
2	Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza.
Características de um negociador eficaz – Rio de Janeiro	
Classificação	Característica
2	Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza.

Figura 41 – A importância dada ao processo de tomada de decisão

Porém os brasileiros, de uma forma geral, tanto quanto os negociadores do Rio de Janeiro, consideram igualmente relevante a **capacidade de julgamento e inteligência geral**, associada à identificação de uma maior quantidade de opções em relação às encruzilhadas e aos dilemas que surgem no processo de negociação. Para escolher opções e formular juízos de valor é fundamental ir até as raízes do problema e analisá-las a partir de abordagens mais lógicas, ponderadas, sensatas do que impulsivas e sentimentais. Parece que para os negociadores do Rio de Janeiro essa característica está muito ligada à “malandragem de sacar o que está ocorrendo” de forma rápida para reagir de maneira perspicaz sem ingenuidade.

Ao descrever as principais formas para favorecer a qualidade das negociações, Fisher e Ury¹⁴⁹ sugerem que um dos importantes tópicos se refere à capacidade de **inventar opções de ganhos mútuos**.

¹⁴⁹ FISHER, Roger, URY, William e PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim*. Op. cit. P. 53 a 55

Nesse aspecto afirmam que “sob pressão de uma negociação iminente, o senso crítico tende a aguçar-se. Uma negociação prática parece requerer um raciocínio prático, e não idéias extravagantes. A criatividade pode enrijecer-se ainda mais com a presença das pessoas do outro lado”. Consideram, além disso muito importante separar as *invenções* das *decisões* pois o “negociador terá, necessariamente, que inventar muitas coisas. Isso não é fácil. Por definição, inventar idéias novas exige que se pense em coisas que já não estejam na mente”.

Os fatos e episódios das negociações estão dentro de contextos mais amplos. As dificuldades e os problemas se apresentam, freqüentemente, de forma pouco clara, são consequência de um histórico de relações, de percepções das circunstâncias, de visões do mundo.

Por outro para perceber o que ocorre, Edward de Bono¹⁵⁰, especialista em criatividade, afirma que “a mente divide a continuidade do mundo, à nossa volta em unidades discretas. Em parte, isso se torna obrigatório pela organização nervosa do cérebro e o conseqüente âmbito de atenção limitado. Em parte, isso é feito deliberadamente a fim de compreender as coisas, dividindo-as em partes que já são familiares”.

Para perceber “a continuidade do mundo” e ter a **capacidade de julgamento** é fundamental desenvolver uma **inteligência geral**. Essa visão geral do mundo, do ambiente e suas inter-relações, requer uma inteligência geral, capaz de compreender muitos sistemas diferentes, de ter uma cultura geral capaz de fornecer insumos de diferentes naturezas para viabilizar planejamentos de negociação e alternativas de ações práticas de qualidade.

Parece que no estabelecimento de juízos de valor ocorre a utilização de uma racionalidade maior durante o planejamento e durante o episódio da negociação, o que de certa forma é antagonizado pela *capacidade de improvisar com criatividade*, o que é percebida como uma forte característica do brasileiro. Essa característica merece um destaque especial por ser um estereótipo recorrente relacionado ao carioca e que nesse aspecto parece refletir-se também no comportamento dos negociadores do Rio de Janeiro. Esse talento e/ou defeito (quando seus limites são ultrapassados) é encontrado com amplo consenso entre os observadores das características dos brasileiros e dos cariocas.

¹⁵⁰ DE BONO, Edward. ● *pensamento lateral*. Rio de Janeiro: Record, 1967. P. 67.

De Bono¹⁵¹ destaca que “a organização funcional da mente como um sistema de otimização a faz interpretar um situação da forma mais provável. A ordem de probabilidade é determinada pela experiência e pelas necessidades do momento. O pensamento vertical é um pensamento de alta probabilidade. Sem esse pensamento de alta probabilidade, a vida do dia-a-dia seria impossível. Cada ação e cada sensação teriam de ser intensamente analisadas e cuidadosamente consideradas – nada poderia jamais ser dado como certo. Tal como uma centopéia confusa pela autoconsciência das próprias pernas, todos ficariam incapacitados pela complexidade. A função do pensamento é eliminar a si próprio e permitir que a ação siga-se diretamente ao reconhecimento de uma situação. Isto só é possível se a interpretação mais provável de uma situação provocar a ação mais provavelmente eficiente”.

Essa menos valorização à capacidade de julgamento e inteligência geral aliada à menor importância relativa dada pelo brasileiro e pelo negociador do Rio de Janeiro ao planejamento, pode ser sustentada por várias personalidades. Alcione Araújo¹⁵² (romancista, dramaturgo, autor-roteirista de cinema e televisão) quando solicitado a dar suas impressões sobre um talento e um defeito brasileiros, para ele...

*“O talento é a criatividade do brasileiro para improvisar...
Porém a improvisação é virtude em situações de emergência.
Mas tende a transformar em definitiva. Aí ganham relevo a precariedade, a
inadequação, a fragilidade das soluções...
O que era virtude da improvisação torna-se • vício da acomodação”.*

Cora Ronái¹⁵³ (jornalista e escritora, editora do caderno de Informática do jornal O Globo), sobre a mesma questão, afirmava que...

*“Nosso talento vem do nosso defeito.
Temos a perpétua mania de improvisar e isso gera muita capacidade de adaptação.
Somos muito criativos para resolver qualquer coisa...”*

¹⁵¹ DE BONO, Edward. *O pensamento lateral...* Op. cit. P. 11.

¹⁵² AGUIAR, Luiz Antonio (Org.) *Para entender o Brasil*. São Paulo: Alegro, 2001 P. 30.

¹⁵³ Idem, ibidem. P. 47.

Mas às vezes, na hora de acertar rotinas, de buscar a precisão, o ajuste fino, esse excesso de talento atrapalha”.

Para Francisco Gros¹⁵⁴ (economista, ex-presidente do Banco Central, ex-diretor executivo do banco de investimentos Morgan Stanley, presidente do BNDES), talento e defeito são a mesma coisa...

*“...no nosso caso, duas faces de uma mesma moeda,
e trata-se dessa nossa criatividade, essa nossa maneira de constantemente buscar
novos caminhos para fazer as coisas.
É um grande talento quando bem utilizado, mas, no limite, se torna um defeito, na
medida em que, com frequência, tentamos reinventar a roda,
só pelo prazer de topar o desafio”.*

Leonardo Boff¹⁵⁵ (professor de teologia, um dos criadores da teologia da libertação, professor de ética da UERJ) considera que...

*“...o talento é a grande criatividade do brasileiro,
de encontrar sempre um jeito e uma saída para qualquer problema.
Um defeito: a falta de radicalidade, de ir até às raízes das questões”.*

Os quatro depoimentos são depoimentos de pessoas que vivem no Rio de Janeiro, percebendo assim o brasileiro por uma ótica carioca, o que provavelmente influencia ou é influenciada por ela. Essa caracterização do brasileiro, de ver o Brasil através do que é observado no Rio de Janeiro, parece ser recorrente em muitas generalizações baseadas em traços culturais.

¹⁵⁴ AGUIAR, Luiz Antonio (Org.) *Para entender o Brasil...* Op. cit. P. 73.

¹⁵⁵ Idem, ibidem. P. 197.

9.6 A importância do processo de comunicação

A importância do processo de comunicação	
Características de um negociador eficaz – norte-americanos	
Classificação	Característica
4	Capacidade para expressar idéias verbalmente.
5	Habilidade para escutar.
8	Capacidade de persuasão/convencimento.
Características de um negociador eficaz - brasileiros	
Classificação	Característica
5	Capacidade de debater, ou seja, de formular perguntas e respostas, argumentar e reagir.
6	Capacidade de persuasão/convencimento.
9	Habilidade para escutar.
Características de um negociador eficaz – Rio de Janeiro	
Classificação	Característica
5	Capacidade de debater, ou seja, de formular perguntas e respostas, argumentar e reagir.
7	Capacidade de persuasão/convencimento.
9	Habilidade para escutar.

Figura 42 – A importância dada ao processo de comunicação

As características associadas ao processo de comunicação também aparecem como relevantes tanto na pesquisa dos norte-americanos quando na feita com brasileiros, porém como formas diferentes de expressão.

Tanto para o brasileiro, de uma forma geral, quanto para o negociador do Rio de Janeiro pesquisado, é mais importante ser capaz de debater, ou seja, de formular perguntas e respostas, argumentar e reagir do que ter a capacidade para expressar idéias verbalmente. Parece que o conteúdo é mais importante do que a forma, e não ambos.

Hendon e Herbig¹⁵⁵ exploraram as negociações interculturais de forma abrangente e para eles...

¹⁵⁶ HENDON, Donald, HENDON, Rebecca and HERBIG, Paul. *Cross cultural...* Op. cit. 39.

“O negociador brasileiro freqüentemente valoriza mais o processo de negociação do que o resultado final. As discussões tendem a ser animadas, inflamadas, provocativas, eloqüentes e engenhosas”.

Enquanto que para os americanos a forma tem uma relevância fundamental. Para exemplificar basta assistirmos a um telejornal norte-americano onde qualquer cidadão que é entrevistado (nas mais diversas circunstâncias) expressa suas idéias como se fosse um experiente apresentador.

9.7 A importância da credibilidade

A importância da credibilidade	
Características de um negociador eficaz – norte-americanos	
Classificação	Característica
7	Integridade.
Características de um negociador eficaz - brasileiros	
Classificação	Característica
8	Capacidade de ganhar o respeito e a confiança da outra parte.
Características de um negociador eficaz – Rio de Janeiro	
Classificação	Característica
8	Capacidade de ganhar o respeito e a confiança da outra parte.

Figura 43 – A importância dada à credibilidade

As características relacionadas à credibilidade são valorizadas, porém com óticas diferentes. Especificamente para o brasileiro pesquisado é fundamental ter a **capacidade de ganhar o respeito e a confiança da outra parte**. Uma suposição a respeito da importância dada para essa característica é a possibilidade latente da existência de um clima anterior de desconfiança que irá gerar um esforço adicional para construir a credibilidade, o que reforça o enfoque prioritariamente competitivo normalmente adotado como postura inicial. Outra possibilidade pode estar relacionado ao pressuposto de que normalmente há uma de postura mútua de “ver para crer”.

Por outro lado, para os brasileiros e os negociadores do Rio de Janeiro, parece haver a necessidade ganhar algo que ainda não se tem: a confiança da outra parte. É necessário superar um distanciamento inicial que os incomoda, estabelecer um clima de cordialidade e de compatibilidade entre as partes para buscar a confiança mútua. Para os brasileiros a confiança parece estar no olho do outro, para o norte-americano parece ter uma conotação mais absoluta – de retidão e imparcialidade, atributos que dependem menos da opinião do outro.

9.8 A importância de perceber o que está oculto

A importância de dedicar tempo ao processo	
Características de um negociador eficaz - brasileiros	
Classificação	Característica
4	Percepção das necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte.
Características de um negociador eficaz – Rio de Janeiro	
Classificação	Característica
4	Percepção das necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte.

Figura 44 – A importância de perceber o que está oculto

É interessante notar que o brasileiro de uma forma geral e o negociador do Rio de Janeiro destacam como quarto item em importância a capacidade de perceber as necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte.

Esse aspecto provavelmente tem a ver com a característica do negociador do Rio de Janeiro de não ir direto ao ponto, de dissimular e “esconder o jogo” supondo que o outro estará agindo assim, de guardar cartas na manga, de considerar que deve existir alguma “por trás” ou “segundas intenções”, de encarar o processo como prioritariamente competitivo. Para muitos brasileiros de outras regiões o carioca é a caracterização mais notória do indivíduo que tem “jogo de cintura”, a capacidade de “dar a volta”, a facilidade de fazer malabarismos para dar “um jeito” de resolver impasses sem explicitar suas reais intenções... daí a necessidade de perceber o que está oculto.

Para os norte-americanos o “tempo é dinheiro”, para ter retorno nas negociações é preciso dobrar a emoção com a racionalidade – ter paciência, uma perseverança tranquila.

9.9 A importância de dedicar tempo ao processo

A importância de dedicar tempo ao processo	
Características de um negociador eficaz – norte-americanos	
Classificação	Característica
9	Paciência.
Características de um negociador eficaz - brasileiros	
Classificação	Característica
7	Persistência e determinação.
Características de um negociador eficaz – Rio de Janeiro	
Classificação	Característica
6	Persistência e determinação.

Figura 45 – A importância de dedicar tempo ao processo

Por outro lado, para os brasileiros e para os negociadores do Rio de Janeiro, **persistência e determinação** implicam numa postura mais ativa. É preciso construir um clima favorável, é preciso descobrir as intenções ocultas, é preciso revelar as coisas de forma cautelosa... isso leva mais tempo, e se leva mais tempo é necessário dedicar tempo ao processo em si, como foi constatado também na pesquisa de utilização do tempo nas negociações. Há um destaque recorrente a respeito do tempo que o brasileiro dedica às preliminares da negociação enquanto o anglo-saxão prefere a objetividade de ir mais rápido ao ponto, quando não de forma direta.

Nos parece que há uma tendência entre os negociadores brasileiros de serem caracterizados, de uma forma geral, pelas observações de Hendon e Herbig¹⁵⁷ que identificaram que...

“Os brasileiros gostam de esbanjar hospitalidade para estabelecer um confortável clima social. Eles tendem a dedicar muito tempo para assegurar que o tom adequado foi encontrado para a negociação. Compatibilidade e confiança mútua são preocupações básicas. O que está além do presente dificilmente existe. Os motivadores dos brasileiros são poder, prestígio e reconhecimento; ganhos monetários são secundários.”

¹⁵⁷ HENDON, Donald, HENDON, Rebecca and HERBIG, Paul. *Cross cultural...* Op. cit. P. 39.

10 PESQUISA CENTRAL – Resultados

10.1 Introdução

O objetivo desse capítulo é reportar os resultados encontrados na pesquisa central da dissertação de mestrado. Para um melhor desenvolvimento e compreensão do tema o capítulo está dividido em oito sessões a partir desta:

- A segunda destaca os **estilos de influência** objeto de observação na pesquisa;
 - A terceira apresenta os **IEN – Indicadores de Estilos de Negociação**;
 - A quarta apresenta os resultados obtidos do **nível de importância** que os negociadores atribuem a cada estilo de influência;
 - A quinta apresenta os resultados da **freqüência** com os negociadores praticam cada estilo de influência;
 - A sexta **compara a importância com a freqüência** praticada pelos negociadores;
 - A sétima faz uma **análise comparativa entre mulheres e homens**;
 - A oitava discorre sobre os **resultados das hipóteses testadas**;
 - A nona aborda **outros resultados derivados da pesquisa**;
 - A décima faz um **sumário e uma apreciação crítica do capítulo**.
-

10.2 Os estilos de influência objeto de observação

O objeto central da análise foi o de observar o estilos de influência (em vermelho) **PERSUADIR**, **AFIRMAR**, **ENGAJAR**, **ATRAIR** e **AFASTAR**. Os dados obtidos permitiram identificar que, embora os rótulos dados ao longo do tempo para os diversos comportamentos que compõem os estilos de negociação, o padrão fundamental continua o mesmo. Esse padrão emerge quando as pessoas estão realizando suas negociações: **ESTILOS** fazem parte de energias e são compostos por comportamentos de influência, como segue:

MODELO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS DE NEGOCIAÇÃO		
ENERGIA	ESTILO	COMPORTAMENTO
PRESSIONAR	PERSUADIR	1. PROPOR
		2. ARGUMENTAR
		3. FECHAR
	AFIRMAR	4. DECLARAR EXPECTATIVAS
		5. AVALIAR
		6. RECOMPENSAR
APROXIMAR	ENGAJAR	7. ENVOLVER E SUPORTAR
		8. OUVIR
		9. REVELAR (SE)
	ATRAIR	10. IMAGINAR
		11. ENCONTRAR PONTOS COMUNS
		12. MOTIVAR
ATENUAR	AFASTAR	13. DESENGAJAR
		14. EVITAR

Figura 46 – Modelo de práticas situacionais de negociação

10.3 Indicadores de Estilos de Negociação

Para determinar os **IEN – Indicadores de Estilos de Negociação** foi percorrido um caminho cujo início baseou-se na adaptação do modelo originalmente desenvolvido por David Berlew.

Abordagens feitas por diversos autores focalizam as negociações e os negociadores, mas não existe consenso em como ela pode ser medida. Essa carência aponta para a necessidade de desenvolver elementos de referência quantitativos para que a busca da qualidade possa ter foco.

Os entrevistados são enfáticos em destacar a importância da negociação¹⁵⁸:

“Negociação é a ciência do nosso tempo, ela tem uma importância total, tudo tem sido resolvido por negociação, e não por outras ciências ou técnicas, tanto as questões políticas, quanto as comerciais e as interpessoais... os operários, os gerentes e os políticos... todos têm que negociar.”

“Se um executivo não tiver a capacidade de negociação e de utilizar determinadas técnicas, entre elas as interpessoais, ele não será um executivo completo.”

“Qualquer um tem que negociar, mesmo um herdeiro riquíssimo, por exemplo, se ele bobear acaba se perdendo e perdendo tudo.”

“É uma necessidade básica, todos que trabalham têm que ter um conhecimento total, um preparo, um conhecimento daquilo que é objeto da negociação.”

“Temos inúmeras realidades e situações diferentes, não existe uma negociação igual à outra... A relevância da capacidade de negociação é elevada para qualquer lugar e qualquer época.”

Em suas negociações permanentes os “indivíduos estão interagindo reciprocamente, nas suas relações de subordinação ou nas cadeias interna e externa cliente-fornecedor, e manifestam uma gama variável de práticas e comportamentos no seu dia-a-dia. Os negociadores estão observando e são observados. A frequência com que determinadas práticas e comportamentos são manifestados caracterizam, numa faixa determinada de tempo, estilos pessoais e características predominantes que permitem a elaboração de ‘fotografias’ significativas para a observação e a análise. As ‘fotografias’ em movimento mostram a tendência, e esta permite fazer inferências sobre o ciclo de evolução do comportamento dos indivíduos na organização.

Considerando a importância das observações dos indivíduos a respeito de si próprios e das percepções sobre eles manifestadas pelos seus colegas de trabalho, nas mais diversas circunstâncias, e sobre os processos nos quais tomam parte, os sistemas de *feedback* de 360° têm sido cada vez mais valorizados. Esses sistemas baseados em auto e hetero-observação de subordinados, pares, superiores, clientes e fornecedores, entre outros, fornecem ao indivíduo ou à equipe uma gama de informações que poderá contribuir de forma decisiva para a elaboração de planos de ação destinados à aprendizagem e ao desenvolvimento contínuos.”¹⁵⁹

¹⁵⁸ Afirmação dos entrevistados na pesquisa de negociação.

¹⁵⁹ CARVALHAL, Eugenio e FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: FGV. 2000. P. 50.

A estruturação das abordagens que visam desenvolver negociadores e equipes de negociação partem do pressuposto de que as habilidades de negociação podem ser identificadas, aprendidas e desenvolvidas, e se adequadamente abordadas ajudarão nessa aprendizagem. Para objetivar as abordagens comportamentais pode-se utilizar Indicadores ou Sinalizadores que ponderam e hierarquizam a utilização das práticas mais necessárias ao processo. Daí a necessidade de determinar **IEN – Indicadores de Estilos de Negociação** dos negociadores. De acordo com a metodologia utilizada para aplicação de pesquisas no formato de *feedback 360°* utilizando a Auto Percepção e a Hetero Percepção daqueles que com ele negociam

Uma vez que, tanto o estudo para investigar o **nível de importância** atribuída aos estilos, quanto a pesquisa destinada a identificar a **freqüência de utilização** dos estilos de influência por parte dos negociadores, utilizaram para apuração uma escala tipo Likert de cinco pontos e que foi utilizado o mesmo questionário composto de 84 práticas, ou seja, **seis ações ou afirmações verbais** manifestadas por negociadores em suas interações com outras pessoas **em cada comportamento**, cada um deles terá uma pontuação mínima de seis e máxima de 30. Para chegar ao indicador de cada estilo foi tirada a média aritmética de cada comportamento que o compõe. Os **IEN – Indicadores de Estilos de Negociação**, portanto, são apresentados considerando uma “escala como um grupo de medidas relacionadas a uma variável onde os itens são agrupados numa ordem de intensidade ou importância.”¹⁶⁰ Os **níveis de importância** e as **freqüências de utilização** dos estilos de negociação são apresentados numa escala que varia entre 6 a 30 conforme apresenta a tabela a seguir:

ÍNDICES DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DOS ESTILOS			
NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA	Escala	FREQÜÊNCIAS DE UTILIZAÇÃO	Escala
1. Nenhuma importância	6	1. Raramente (ou quando não sabe)	6
2. Pouca importância	12	2. Ocasionalmente, mas não freqüentemente	12
3. Média importância	18	3. Às vezes	18
4. Alta importância	24	4. Com freqüência razoável	24
5. Extrema importância	30	5. Com muita freqüência	30

Figura 47 – Tabela de índices de referência para análise dos estilos

¹⁶⁰ VOGT, Paul W. *Dictionary of statistics and methodology*. Newbury Park, CA: SAGE Publications. 1993. P. 203.

10.4 Nível de importância atribuído aos estilos

Em primeiro lugar foi feito um **estudo empírico-analítico** para testar a **importância** dos cinco estilos de negociação, através de uma amostra de N=240 pessoas de todo o Brasil (125 do sexo feminino e 115 do sexo masculino), entre as quais 46 pessoas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro (24 do sexo feminino e 22 do sexo masculino), tendo como referência um modelo de estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações.

Tendo validado estes resultados para uma população finita, de mais de cem mil pessoas, com margem de erro de 10%, a hipótese de $p=50\%$ e o coeficiente de confiança 95,5%, encontramos desvios padrão aceitáveis para essa proposta conforme pode ser verificado no quadro a seguir. Assim, podemos considerar uma amostra de 46 questionários no Rio de Janeiro, uma vez que há uma probabilidade elevada (0,779) de que as matrizes Brasil e Rio de Janeiro não sejam significativamente diferentes (ver resultado do teste F no Quadro 4).

NÍVEL DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS ESTILOS				
ESTILO	MÉDIA		DESVIO PADRÃO	
	Brasil (N=240)	Rio de Janeiro (N=46)	Brasil (N=240)	Rio de Janeiro (N=46)
PERSUADIR	23,90	24,71	2,35	1,99
AFIRMAR	21,05	21,29	2,79	2,25
ENGAJAR	23,42	23,40	2,79	2,76
ATRAIR	24,00	24,14	2,60	2,36
AFASTAR	23,33	23,41	2,89	2,80

Figura 48 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 1

Considerando o Brasil como referência, ATRAIR foi considerado o estilo mais importante, seguido de PERSUADIR, ENGAJAR, AFASTAR e AFIRMAR. Essa preferência é manifestada tanto por mulheres quanto por homens como poderá ser observado no Quadro 2.

Para os negociadores do Rio de Janeiro, PERSUADIR foi considerado o estilo mais importante de ser utilizado (Quadros 1 e 2), seguido, de ATRAIR, AFASTAR, ENGAJAR e AFIRMAR.

Em ambos os casos AFIRMAR foi considerado o estilo menos importante por mulheres e homens, o que revela a valorização de abordagens menos assertivas por parte dos brasileiros em geral e pelos negociadores do Rio de Janeiro de forma específica.

Para fazer a análise estatística dos resultados utilizamos a ANova (análise de variância) de 1 Fator, uma vez que as variáveis independentes qualitativas (estilos) foram apuradas através de variáveis dependentes quantitativas (níveis de importância). Nos Quadros seguintes são apresentadas as principais estatísticas e uma análise gráfica da importância atribuída pelos respondentes aos estilos de negociação

Ao fazermos a análise da variância observada por todos os respondentes (N=240), no Quadro 2, para $\alpha=0,01$, com 4 graus de liberdade no numerador e 1195 graus de liberdade no denominador, o valor do F crítico de 3,33 encontramos um F calculado de 47,88.

ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

BRASIL - (N=240; Mulheres = 125; Homens = 115)

Anova: fator único

ESTILOS

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
PERSUADIR	240	5737	23,9041667	5,5365702
AFIRMAR	240	5052,66667	21,0527778	7,80194483
ENGAJAR	240	5620	23,4166667	7,79497908
ATRAIR	240	5760,66667	24,0027778	6,77823493
AFASTAR	240	5598,5	23,3270833	8,40407514

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	1391,13	4	347,7825	47,8830784	2,2184E-37	3,334889698
Dentro dos grupos	6679,4772	1195	7,26316084			
Total	10070,6072	1199				

Figura 49 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 2

Para a pesquisa feita no Rio de Janeiro (Quadro 3), com 4 graus de liberdade no numerador e 225 graus de liberdade no denominador, o valor do F crítico de 3,40 encontramos um F calculado de 12,59.

Portanto, concluímos que há evidências estatísticas de que as médias das importâncias dos estilos de influência são diferentes entre si. Quando vistos de maneira absoluta parecem ser mais importantes, em ordem decrescente, conforme a sequência a seguir: PERSUADIR, ATRAIR, AFASTAR, ENGAJAR e AFIRMAR.

ANALISE DA IMPORTANCIA DE PRATICAS DE NEGOCIAÇÃO
RIO DE JANEIRO - (N=46; Mulheres = 24; Homens = 22)

Anova: fator único

ESTILOS

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variança
PERSUADIR	46	1136,66667	24,7101449	4,03263553
AFIRMAR	46	979,333333	21,2898551	5,15362319
ENGAJAR	46	1076,33333	23,3985507	7,78577563
ATRAIR	46	1110,66667	24,1449275	5,71680086
AFASTAR	46	1077	23,4130435	8,01449275

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	309,299517	4	77,3248792	12,5922635	2,9113E-09	3,403584969
Dentro dos grupos	1381,64976	225	6,14066559			
Total	1690,94928	229				

Figura 50— Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 3

Para os negociadores do Rio de Janeiro é mais importante abordar as negociações através de comportamentos de **ouvir** a outra parte, orientados para **fechar acordos** e **encontrar pontos comuns**. Por outro lado, os negociadores do Rio de Janeiro consideram menos importante enfatizar comportamentos relacionados a **fazer trocas** e **recompensar** a outra parte, **revelar** seus interesses e a si próprio e, **declarar expectativas** a respeito da outra parte e da negociação.

A correlação apresentada no Quadro 5 entre respondentes mulheres no Brasil (N=125) e homens (N=115) é elevada, 0,995. A correlação entre respondentes mulheres no Rio de Janeiro (N=24) e homens (N=22), também é elevada, ou seja, 0,871. Isto significa que as estatísticas são muito boas. A diminuição da correlação do Brasil para o Rio de Janeiro pode ser explicada pela diminuição do tamanho da amostra.

**PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO
ESTILOS**
1999-2001

Práticas	BRASIL				RIO DE JANEIRO		
	Mulheres	Homens	Ambos		Mulheres	Homens	Ambos
PERSUADIR	24,10	23,69	23,90	1	24,81	24,61	24,71
AFIRMAR	21,33	20,76	21,05	2	21,24	21,35	21,29
ENGAJAR	23,71	23,09	23,42	3	23,90	22,85	23,40
ATRAIR	24,22	23,77	24,00	4	24,49	23,77	24,14
AFASTAR	23,66	22,96	23,33	5	23,06	23,80	23,41
Médias	23,39	22,85	23,13		23,53	23,24	23,39

Teste F - Amostra (N)

Entre Matrizes BR e RJ

Entre Matrizes M e H - RJ

0,779158418

0,950351

0,795015

O teste F apresenta como resultado a probabilidade uni-caudal de que as variâncias em Matriz 1 e Matriz 2 não sejam significativamente diferentes.

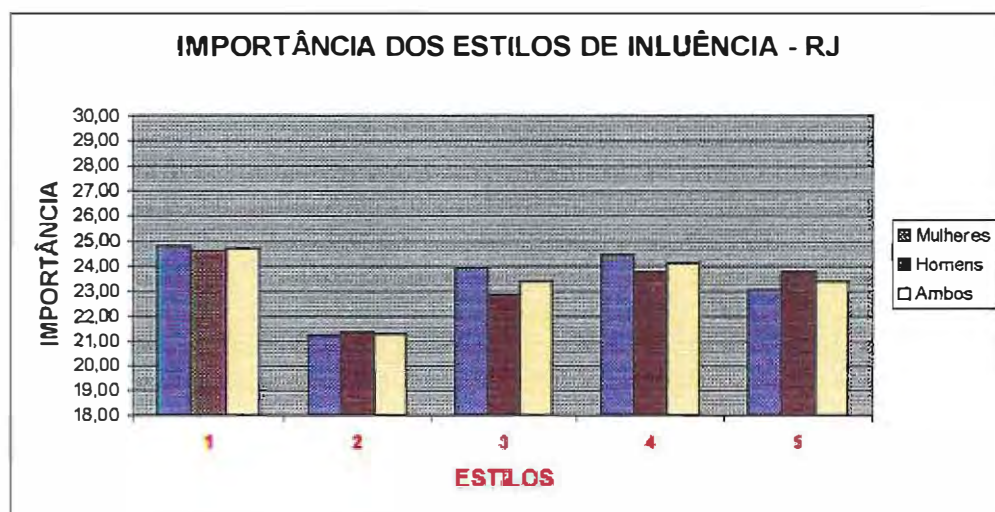
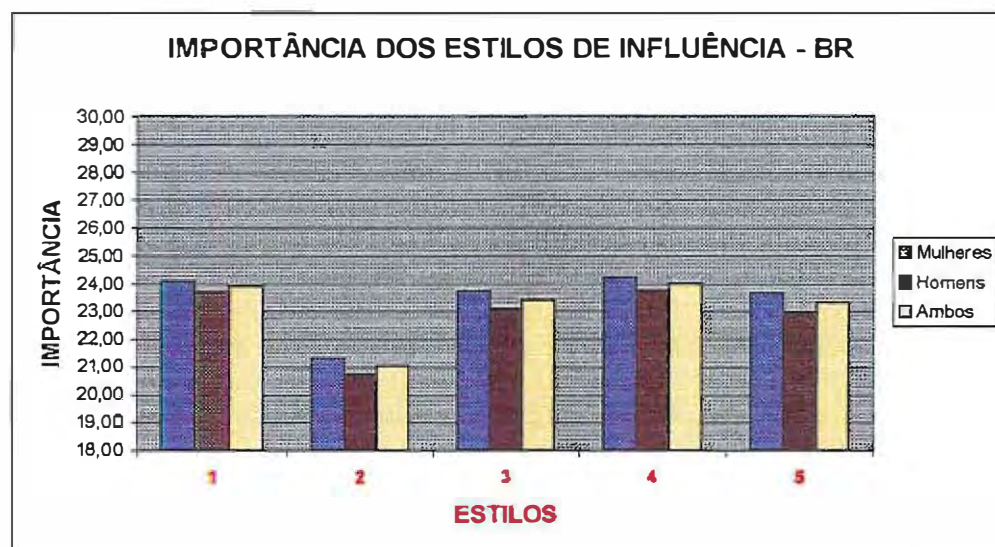


Figura 51 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 4

ESTATÍSTICAS DA IMPORTÂNCIA DOS ESTILOS DE INFLUÊNCIA

CORRELAÇÃO ENTRE RESPONDENTES HOMENS E MULHERES - BR

5 Estilos		
	Mulheres	Homens
Mulheres	1	
Homens	0,995326	1

CORRELAÇÃO ENTRE RESPONDENTES HOMENS E MULHERES - RJ

5 Estilos		
	Mulheres	Homens
Mulheres	1	
Homens	0,871708	1

Anova: fator único BRASIL
(para alfa = 1 %)

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variança
Mulheres	5	117,0187	23,40373	1,406719
Homens	5	114,2739	22,85478	1,503065

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	0,753367	1	0,753367	0,517817	0,492258	11,25863
Dentro dos grupos	11,63913	8	1,454892			
Total	12,3925	9				

Anova: fator único RIO DE JANEIRO
(para alfa = 1 %)

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variança
Mulheres	5	117,4931	23,49861	2,038927
Homens	5	116,3712	23,27424	1,545925

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	0,125853	1	0,125853	0,070214	0,797725	11,25863
Dentro dos grupos	14,33941	8	1,792426			
Total	14,46526	9				

Figura 52 – Importância atribuída aos estilos de influência – Quadro 5

Levando em conta a análise comparativa por sexos (Quadro 5), com alfa = 0,01, relacionando o F crítico = 11,25, ao F calculado = 0,51 (Brasil) e ao F calculado = 0,07 (Rio de Janeiro), não podemos afirmar que existem diferenças significativas entre as importâncias atribuídas aos estilos, por mulheres ou homens.

10.5 Frequência de utilização dos estilos

Em segundo lugar foi feita uma **pesquisa de campo**, com uma amostra relevante de negociadores (N=100), através da aplicação de questionários para apurar a **frequência de utilização** dos estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações. Os 100 negociadores responderam o questionário fazendo um Auto Percepção – **AutoP** – sobre a frequência com que as praticaram as ações anteriormente mencionadas e submeteram a outras pessoas do seu relacionamento para obter um conjunto de 193 Hetero Percepções – **HeteroP** – de cinco tipos possíveis de categorias de respondentes: clientes, fornecedores, superiores, subordinados e pares. Foram considerados válidos apenas aqueles negociadores que apresentassem pelo menos uma das categorias pelo menos três respondentes cada. A partir desses pressupostos foram obtidos os seguintes questionários válidos:

Auto - percepção			Hetero – percepção					
			gr = grupos de respondentes			i = indivíduos que responderam		
			cat = categorias de respondentes					
Sexo	Nº	Hp/Ap	Clientes	Forneced.	Superiores	Subord.	Pares	Total
Mulheres	51	1,9cat	11 gr	3 gr	26 gr	20 gr	36 gr	96 gr
		6,1 i	38 i	10 i	82 i	64 i	118 i	312 i
Homens	49	2,0cat	13 gr	12 gr	12 gr	33 gr	27 gr	97 gr
		6,3 i	42 i	38 i	36 i	109 i	86 i	311 i
Total	100	1,9cat	24 gr	15 gr	38 gr	53 gr	63 gr	193 gr
		6,2 i	80 i	48 i	118 i	173 i	204 i	623 i
% de respondentes por categoria			12,8 %	7,7 %	18,9 %	27,8 %	2,8 %	100 %
Média de respondentes por categoria			3,3	3,2	3,1	3,3	3,2	3,2

Figura 53 – Questionários válidos para a pesquisa – AutoP e HeteroP

Obtivemos um total de 623 questionários (6,2 respondentes por negociador, todos interlocutores do indivíduo observado) que compuseram 193 grupos de respondentes (HeteroP) das seguintes categorias: 24 de clientes, 15 de fornecedores, 38 de superiores, 53 de subordinados e 63 de pares, o que equivale a uma média de 1,9 categorias de respondentes por negociador.

Conforme estabelecemos em nossa proposta para determinação da amplitude da amostra para a aplicação dos 100 questionários, considerando uma população finita, de mais de cem mil pessoas, com margem de erro de 10%, a hipótese de $p=50\%$ e o coeficiente de confiança 95,5%, encontramos desvios padrão aceitáveis para essa proposta conforme pode ser verificado no quadro a seguir.

NÍVEL DE FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS ESTILOS				
ESTILO	MÉDIA		DESVIO PADRÃO	
	AutoP (N=100)	HeteroP (N=193gr)	AutoP (N=100)	HeteroP (N=193gr)
PERSUADIR	22,38	23,33	2,67	2,12
AFIRMAR	21,16	22,03	2,61	2,37
ENGAJAR	23,37	23,52	2,32	2,19
ATRAIR	22,66	23,20	2,53	2,30
AFASTAR	20,40	20,91	2,83	2,69

Figura 54 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 1

Tomando como referência as contagens feitas sobre a utilização, tanto na ótica da AutoP quanto da HeteroP, o estilo utilizado com maior frequência pelo negociador do Rio de Janeiro é o de ENGAJAR.

Na ótica dos outros, ou seja a HeteroP, o segundo estilo mais praticado foi o de PERSUADIR, enquanto na ótica do próprio responde, sua AutoP, o segundo estilo mais praticado foi de ATRAIR. Por ambas as óticas AFIRMAR foi o quarto estilo mais praticado. A partir de ambas as perspectivas de observação, o estilo de AFASTAR foi percebido como o menos praticado, o que revela uma dificuldade de desengajar e evitar situações de conflito tanto por mulheres quanto por homens, como pode ser observado no quadro detalhado apresentado a seguir.

Pela observação das escalas, observamos uma diferença sistemáticas de pontuações: em todos os estilos as AutoP tiveram apresentaram menor frequência de utilização do que quando observadas pelos outros, o que pode caracterizar uma avaliação mais crítica dos respondentes quando observando a si próprios.

Nos Quadros seguintes são apresentadas as principais estatísticas e uma análise gráfica da frequência com que os ESTILOS de negociação são praticados.

Ao fazermos a análise da variância das AutoP (N=100), para $\alpha=0,01$, com 4 graus de liberdade no numerador e 495 graus de liberdade no denominador, o valor do F crítico de 3,36 encontramos um F calculado de 21,22.

ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO - AUTO-PERCEPÇÃO

RIO DE JANEIRO - (N=100; Mulheres = 51; Homens = 49)

Anova: fator único

ESTILOS

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
PERSUADIR	100	2238,33333	22,3833333	7,10970819
AFIRMAR	100	2115,66667	21,1566667	6,81583614
ENGAJAR	100	2336,66667	23,3666667	5,36139169
ATRAIR	100	2266	22,66	6,39950617
AFASTAR	100	2040	20,4	8,01515152

alfa = 0,01

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	572,13111	4	143,032778	21,2204768	3,6234E-16	3,357229161
Dentro dos grupos	3336,45778	495	6,74031874			
Total	3908,58889	499				

Figura 55 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 2

ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO - HETERO-PERCEPÇÃO

RIO DE JANEIRO - (N=193; Obs.de Mulheres = 96; Obs.de Homens = 97)

Anova: fator único

ESTILOS

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
PERSUADIR	193	4502,70867	23,3300967	4,48318866
AFIRMAR	193	4250,89433	22,0253592	5,63653227
ENGAJAR	193	4539,741	23,5219741	4,80445037
ATRAIR	193	4478,52767	23,2048066	5,29853824
AFASTAR	193	4036,415	20,9140674	7,21850095

alfa = 0,01

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	949,839188	4	237,459797	43,2670048	2,0816E-33	3.33675505
Dentro dos grupos	5268,71241	960	5,4882421			
Total	6218,5516	964				

Figura 56 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 3

Para a pesquisa feita tendo como base as HeteroP, com 4 graus de liberdade no numerador e 960 graus de liberdade no denominador, o valor do F crítico de 3,34 encontramos um F calculado de 43,27. Portanto, concluímos, em ambas as análises, que há evidências estatísticas de que as médias com que as freqüências dos estilos são praticados, são diferentes entre si, tanto na AutoP quanto na HeteroP.

Os negociadores do Rio de Janeiro quando vistos por si próprios (AutoP), consideram que os estilos mais freqüentemente praticados, em ordem decrescente, são: ENGAJAR, ATRAIR, PERSUADIR, AFIRMAR e AFASTAR.

Eles consideram que abordam as negociações com maior freqüência através de comportamentos de **revelar** seus interesses e a si próprio, **envolver e suportar** os outros a se engajar e de **ouvir** a outra parte. Por outro lado, avaliam que praticam menos freqüentemente comportamentos relacionados a **fazer trocas e recompensar** a outra parte, **evitar** as situações de conflito e **desengajar** dos episódios que podem elevar o nível de tensão nas negociações.

Quando vistos pelos seus interlocutores (HeteroP) em situações de negociação, os negociadores do Rio de Janeiro, praticam com maior freqüência os seguintes estilos, em ordem decrescente: ENGAJAR, PERSUADIR, ATRAIR, AFIRMAR e AFASTAR.

Eles são percebidos por abordarem as negociações através de comportamentos de **imaginar** os resultados pós-negociação, de **revelar** seus interesses e a si próprio, e de **ouvir** a outra parte. Por outro lado, são percebidos por praticarem menos freqüentemente comportamentos relacionados **evitar** as situações de conflito, a **fazer trocas e recompensar** a outra parte, e **desengajar** dos episódios que podem elevar o nível a tensão nas negociações.

A correlação da AutoP entre respondentes mulheres (N=51) e homens (N=49) é elevada, 0,982. A correlação da HeteroP sobre os respondentes que observaram mulheres (N=96) e os que observaram homens (N=97), também é elevada, ou seja, também 0,982. Isto significa que as estatísticas são muito boas.

PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DA FREQUÊNCIA DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO
AutoP x HeteroP ESTILOS 1999-2001

Práticas	RIO DE JANEIRO - AutoP				RIO DE JANEIRO - HeteroP		
	Mulheres	Homens	Ambos		Mulheres	Homens	Ambos
PERSUADIR	22,23	22,54	22,38	1	23,47	23,19	23,33
AFIRMAR	21,03	21,29	21,16	2	22,21	21,84	22,03
ENGAJAR	23,40	23,33	23,37	3	23,94	23,10	23,52
ATRAIR	22,75	22,56	22,66	4	23,45	22,96	23,20
AFASTAR	20,45	20,36	20,40	5	20,83	21,00	20,91
Médias	22,08	22,14	22,11		22,92	22,52	22,79

Teste F - Amostra (N)

51 49 100

Entre Matrizes AP e HP

Entre Matrizes M e H - AutoPerc

Entre Matrizes M e H - HeteroPerc

0,833914841

0,955126

0,609458

O teste F apresenta como resultado a probabilidade uni-caudal de que as variâncias em Matriz 1 e Matriz 2 não sejam significativamente diferentes.

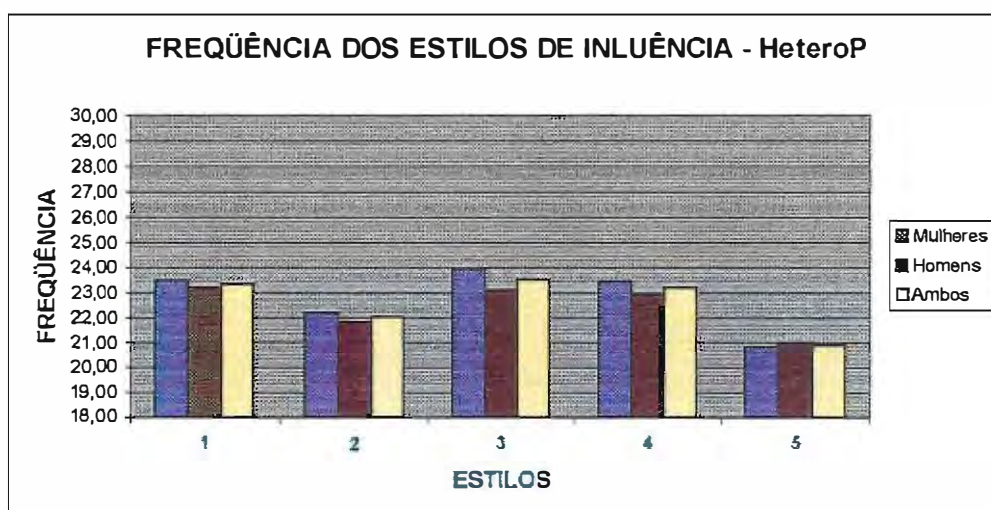
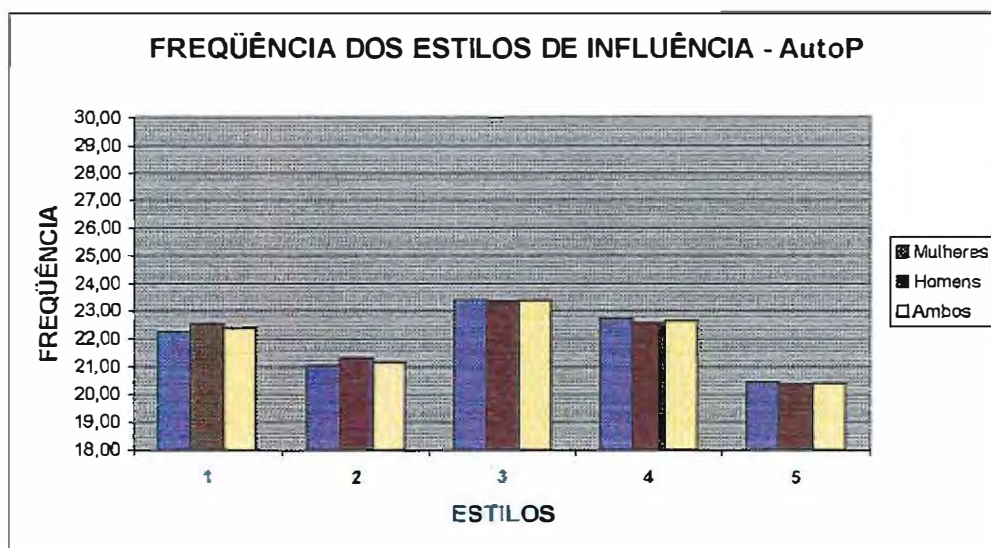


Figura 57 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 4

ESTATÍSTICAS DA FREQUÊNCIA DOS ESTILOS DE INFLUÊNCIA

AutoP x HeteroP

CORRELAÇÃO ENTRE RESPONDENTES HOMENS E MULHERES - AutoP

5 Estilos		
	Mulheres	Homens
Mulheres	1	
Homens	0,982891	1

CORRELAÇÃO ENTRE RESPONDENTES HOMENS E MULHERES - HeteroP

5 Estilos		
	Mulheres	Homens
Mulheres	1	
Homens	0,982427	1

Anova: fator único Rio de Janeiro - Auto Percepção
(para alfa = 1 %)

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variancia
Mulheres	5	109,845	21,969	1,5
Homens	5	110,0933	22,01867	1,4

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	0,006167	1	0,006167	0,00429	0,949383	11,25863
Dentro dos grupos	11,49926	8	1,437407			
Total	11,50542	9				

Anova: fator único Rio de Janeiro - Hetero Percepção
(para alfa = 1 %)

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variancia
Mulheres	5	113,9033	22,78067	1,601436
Homens	5	112,0967	22,41933	0,927113

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	0,326404	1	0,326404	0,258175	0,625087	11,25863
Dentro dos grupos	10,1142	8	1,264274			
Total	10,4406	9				

Figura 58 – Frequência com que os estilos são praticados – Quadro 5

Levando em conta a análise comparativa por sexos (Quadro 5), com alfa = 0,01, relacionando-se o F crítico = 11,25, ao F calculado = 0,004 (AutoP) e ao F calculado = 0,258 (HeteroP), não podemos afirmar que existem diferenças significativas entre as frequências com que os estilos são praticados, por mulheres ou homens.

10.6 Análise comparativa entre importância e frequência

As diferenças entre Importância, Frequência AutoP e Frequência HeteroP foram investigadas, como já foi abordado anteriormente, com amostras de 46 pessoas, 100 pessoas e 193 grupos de pessoas. Assim foi possível estabelecer uma **comparação entre importância e frequência**, verificando as medidas em que a importância atribuída aos estilos por negociadores do Rio de Janeiro se refletem na prática efetiva. Os Quadros 1 e 2 retratam uma síntese dos resultados obtidos.

COMPARAÇÃO ENTRE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA E FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS ESTILOS						
ESTILO	IMPORTÂNCIA RJ – (N=46)		FREQUÊNCIA AutoP – (N=100)		FREQUÊNCIA HeteroP – (N=193gr)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
PERSUADIR	24,71	1,99	22,38	2,67	23,33	2,12
AFIRMAR	21,29	2,25	21,16	2,61	22,03	2,37
ENGAJAR	23,40	2,76	23,37	2,32	23,52	2,19
ATRAIR	24,14	2,36	22,66	2,53	23,20	2,30
AFASTAR	23,41	2,80	20,40	2,83	20,91	2,69

Figura 59 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 1

CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS POR ORDEM DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA E FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO						
ESTILO	IMPOR- TÂNCIA RJ – (N=46)	FREQUÊNCIA AutoP – (N=100)		FREQUÊNCIA HeteroP – (N=193gr)		Dif. % entre HeteroP e AutoP
		Média	Dif. % P/Import.	Média	Dif. % P/Import.	
PERSUADIR	1	3	-9,43	2	-5,58	+4,24
AFIRMAR	5	4	-0,61	4	+3,48	+4,11
ENGAJAR	4	1	-0,01	1	+0,51	+0,64
ATRAIR	2	2	-6,13	3	-3,89	+2,65
AFASTAR	3	5	-12,86	5	-10,68	+2,50

Figura 60 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 2

Essa análise geral, comparativa entre importância e frequência, é ilustrativa por apresentar através dos IEN – Indicadores de Estilos de Negociação, os níveis de importância e as frequências de utilização dos estilos de negociação numa escala que varia entre 6 a 30, para ambos. Para efeito da análise a seguir, “i” significa importância atribuída, “ap” significa AutoP e “hp” significa HeteroP.

A análise dos Quadros anteriores nos permite constatar que os negociadores do Rio de Janeiro consideram:

PERSUADIR – é o estilo mais importante em relação aos demais, com 24,71. Eles próprios acham que não o praticam com tanta frequência (ap=22,38). Porém as pessoas que os observam – HeteroP – consideram que eles o fazem (hp=23,33), não tanto quanto seria importante (-5,58%), mas o praticam com a segunda mais elevada frequência entre os cinco estilos.

AFIRMAR – é o estilo considerado relativamente menos importante, com (i=21,29). Há uma similaridade dessa avaliação com a frequência, na ótica AutoP com 21,16. Porém os outros – HeteroP – acham que eles usam afirmar com uma frequência 4,11% maior, com (hp=22,03).

ENGAJAR – é o estilo praticado mais frequentemente na ótica AutoP com (ap=23,37) e na ótica da HeteroP com (hp=23,52), apesar de ser considerado o penúltimo em importância com (i=23,40). Observa-se uma quase similaridade nas escalas desse estilo, pelas três óticas. Engajar é o estilo que apresenta a maior identidade entre importância atribuída e frequência observada (diferenças percentuais de -0,01%, +0,51% e +0,64%).

ATRAIR – é um estilo considerado o segundo em importância com (i=24,14), porém é praticado relativamente com menor frequência, principalmente pela ótica da AutoP, com (ap=22,66). Os outros – HeteroP – também acham que é menos praticado do que importante com (hp=23,20).

AFASTAR – é o estilo que apresenta a maior diferença entre importância e frequência (-12,86% entre AutoP e Importância e -10,63% entre HeteroP e Importância) o que revela uma grande necessidade de melhoria nesse estilo, uma vez que é considerado importante com (i=24,41) e relativamente pouco praticado, com (ap=20,40) e (hp=20,9).

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A IMPORTÂNCIA E A FREQUÊNCIA
DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO
ESTILOS**

1999-2001

Práticas	RIO DE JANEIRO (Total)					
	Nível de Importância	Frequência F-AutoP	Frequência F-HeteroP	Diferença % F.AutoP-Imp.	Diferença % F.HeteP-Imp.	Diferença % HeteP-AutoP
PERSUADIR	24,71	22,38	23,33	-9,42	-5,59	4,23
AFIRMAR	21,29	21,16	22,03	-0,63	3,46	4,11
ENGAJAR	23,40	23,37	23,52	-0,14	0,52	0,66
ATRAIR	24,14	22,66	23,20	-6,15	-3,90	2,40
AFASTAR	23,41	20,40	20,91	-12,87	-10,69	2,50
Médias	23,39	22,11	22,79	-5,48	-2,56	-53,3
Amostras (N)	46	100	193		97	

Teste F entre Matrizes Importância e Frequência AutoP 0,879420813

Teste F entre Matrizes Importância e Frequência HeteroP 0,770651241

Teste F entre Matrizes Frequência AutoP e Frequência HeteroP 0,8884809

O teste F apresenta como resultado a probabilidade uni-caudal de que as variâncias em Matriz 1 e Matriz 2 não sejam significativamente diferentes.

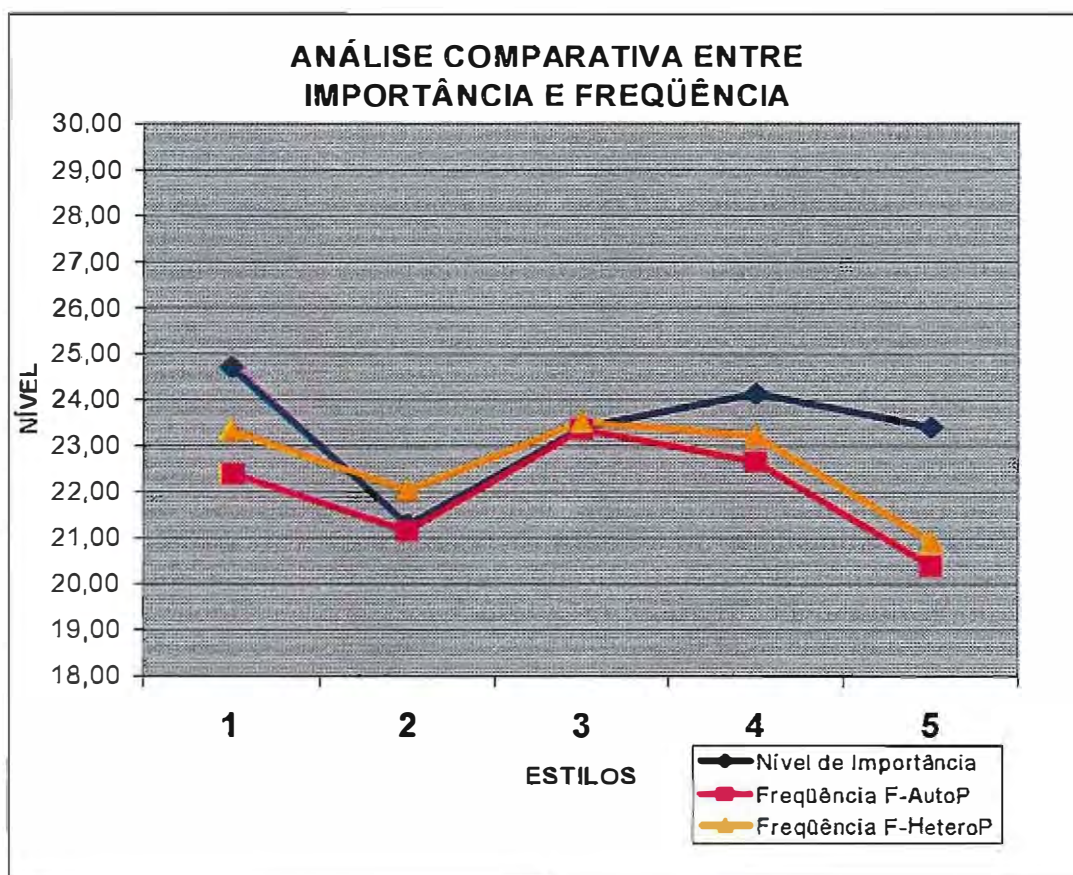


Figura 61 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 3

Em decorrência da análise dos Quadros 1 e 2, reforçados pela análise gráfica do Quadro 3, percebemos que em todos os cinco estilos a importância atribuída foi superior às frequências das práticas observadas pela ótica da AutoP.

Os estilos mais críticos para os negociadores do Rio de Janeiro, ou seja, os que devem ser fortalecidos, são os percebidos como menos praticados do que a importância a eles atribuída, tanto pela ótica da AutoP, quanto da HeteroP. Estes estilos são, iniciando pelo mais crítico: AFASTAR, PERSUADIR e ATRAIR.

ESTATÍSTICAS COMPARATIVAS ENTRE A **IMPORTÂNCIA** E A **FREQUÊNCIA** DOS ESTILOS DE INFLUÊNCIA

Correlação entre IMPORTÂNCIA, FREQUÊNCIA AutoP e FREQUÊNCIA - HeteroP - RJ

	<i>Importância</i>	<i>F-AutoP</i>	<i>F-HeteroP</i>
Importância	1		
F-AutoP	0,4434248	1	
F-HeteroP	0,45031625	0,96476315	1

Anova: fator único

(para alfa = 1%)

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variança</i>
Importância	5	116,956522	23,3913043	1,68097564
F-AutoP	5	109,966667	21,9933333	1,43032778
F-HeteroP	5	112,99	22,598	1,23202556

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	4,91546087	2	2,45773044	1,69758988	0,22427398	6,92659796
Dentro dos grupos	17,3733159	12	1,44777632			
Total	22,2887767	14				

Figura 62 – Comparação entre Importância e Frequência – Quadro 4

A análise das correlações calculadas entre importância e frequência AutoP = 0,443 e HeteroP = 0,450 nos demonstram que não há relacionamento entre essas variáveis em termos estatísticos, o que revela sua independência e é bom para a consistência desse trabalho. Por outro lado a correlação entre frequências AutoP e HeteroP de 0,964 é extremamente positiva, evidenciando uma forte identificação de percepção pela duas óticas.

Levando em conta a análise comparativa entre a importância e as frequências AutoP e HeteroP, com alfa = 0,01, relacionando-se o F crítico = 6,93 ao F calculado = 1,69, não podemos afirmar que existem diferenças significativas entre essas três variáveis. Essa conclusão poderá ser verificada visualmente pela análise gráfica das três curvas (Quadro 3) que apresentam movimentos semelhantes.

10.7 Análise comparativa entre mulheres e homens

A partir do Quadro já apresentado anteriormente reproduzido a seguir, verificamos que foram observadas (N=51) mulheres por 95 grupos de respondentes e, (N=49) homens por 97 grupos de respondentes.

Auto - percepção			Hetero – percepção					
			gr= grupos de respondentes			i = indivíduos que responderam		
			cat = categorias de respondentes					
Sexo	Nº	Hp/Ap	Clientes	Forneced.	Superiores	Subord.	Pares	Total
Mulheres	51	1,9cat	11 gr	3 gr	26 gr	20 gr	36 gr	96 gr
		6,1 i	38 i	10 i	82 i	64 i	118 i	312 i
Homens	49	2,0cat	13 gr	12 gr	12 gr	33 gr	27 gr	97 gr
		6,3 i	42 i	38 i	36 i	109 i	86 i	311 i
Total	100	1,9cat	24 gr	15 gr	38 gr	53 gr	63 gr	193 gr
		6,2 i	80 i	48 i	118 i	173 i	204 i	623 i
% de respondentes por categoria			12,8 %	7,7 %	18,9 %	27,8 %	2,8 %	100 %
Média de respondentes por categoria			3,3	3,2	3,1	3,3	3,2	3,2

Figura 63 – Questionários válidos para a pesquisa por sexo

Para as mulheres obtivemos um total de 312 questionários (6,1 respondentes por negociador, todos interlocutores do indivíduo observado) que compuseram 96 grupos de respondentes (HeteroP) das seguintes categorias: 11 de clientes, 3 de fornecedores, 26 de superiores, 20 de subordinados e 36 de pares, o que equivale a uma média de 1,9 categorias de respondentes por negociador.

Para os homens obtivemos um total de 311 questionários (6,2 respondentes por negociador, todos interlocutores do indivíduo observado) que compuseram 97 grupos de respondentes (HeteroP) das seguintes categorias: 13 de clientes, 12 de fornecedores, 12 de superiores, 33 de subordinados e 27 de pares, o que equivale a uma média de 2,0 categorias de respondentes por negociador.

Encontramos desvios padrão entre 2,10 e 2,91, aceitáveis para a nossa proposta de pesquisa, conforme pode ser verificado no quadro a seguir.

NÍVEL DE FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS ESTILOS								
ESTILO	MÉDIA				DESVIO PADRÃO			
	Mulheres		Homens		Mulheres		Homens	
	AutoP (N=51)	HeteroP (N=96gr)	AutoP (N=49)	HeteroP (N=97gr)	AutoP (N=51)	HeteroP (N=96gr)	AutoP (N=49)	HeteroP (N=97gr)
PERSUADIR	22,23	23,47	22,54	23,19	2,91	2,10	2,41	2,13
AFIRMAR	21,03	22,21	21,29	21,84	2,60	2,45	2,64	2,30
ENGAJAR	23,40	23,94	23,33	23,10	2,49	2,15	2,15	2,16
ATRAIR	22,75	23,45	22,57	22,96	2,55	2,24	2,53	2,35
AFASTAR	20,44	20,83	20,36	21,00	2,82	2,55	2,87	2,83

Figura 64 – Frequência com que os estilos são praticados por sexo - Quadro 1

Tomando como referência as contagens feitas sobre a utilização no Rio de Janeiro, para as mulheres o estilo mais frequentemente utilizado é de ENGAJAR. Já os homens, acham que usam mais ENGAJAR, enquanto seus interlocutores – HeteroP – acham que é PERSUADIR.

A partir de ambas as perspectivas de observação, o estilo de AFASTAR foi percebido como o menos praticado, o que revela uma dificuldade de desengajar e evitar situações de conflito tanto por mulheres quanto por homens, como já havia sido anteriormente identificado.

Pela observação das escalas, observamos uma diferença sistemática de pontuações: em todos os estilos as AutoP tiveram apresentaram menor frequência de utilização do que quando observadas pelos outros – HeteroP –, o que pode caracterizar uma avaliação mais crítica dos respondentes quando observando a si próprios. Há apenas uma exceção: Os homens acham que engajam mais do que os outros acham, o que pode ser explicado pelo desejo manifesto pelos homens de engajar, mas cuja prática fica aquém das observações dos outros.

Através da análise do teste F que apresenta como resultado a variância entre duas matrizes, verificamos que as matrizes de Mulheres e Homens apresentam uma probabilidade elevada (0,82) de que não sejam significativamente diferentes.

**PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DA FREQUÊNCIA DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO
POR SEXO ESTILOS 1999-2001**

Práticas	RIO DE JANEIRO - Mulheres				RIO DE JANEIRO - Homens		
	AutoP	HeteroP	Desvio%		AutoP	HeteroP	Desvio%
PERSUADIR	22,23	23,42	5,4	1	22,54	23,25	3,1
AFIRMAR	21,03	22,04	4,8	2	21,29	21,88	2,8
ENGAJAR	23,40	23,92	2,2	3	23,33	23,08	-1,1
ATRAIR	22,75	23,39	2,8	4	22,56	22,98	1,9
AFASTAR	20,45	20,73	1,4	5	20,36	20,99	3,1
Médias	22,08	22,84	3,5		22,14	22,54	1,8
Teste F - Amostra (N)	51	96			49	97	
Entre Matriz M e H	Entre Matriz AP e HP - Mulheres				Entre Matriz AP e HP - Homens		
	0,820244628	0,893897			0,713158		

O teste F apresenta como resultado a probabilidade uni-caudal de que as variâncias em Matriz 1 e Matriz 2 não sejam significativamente diferentes.

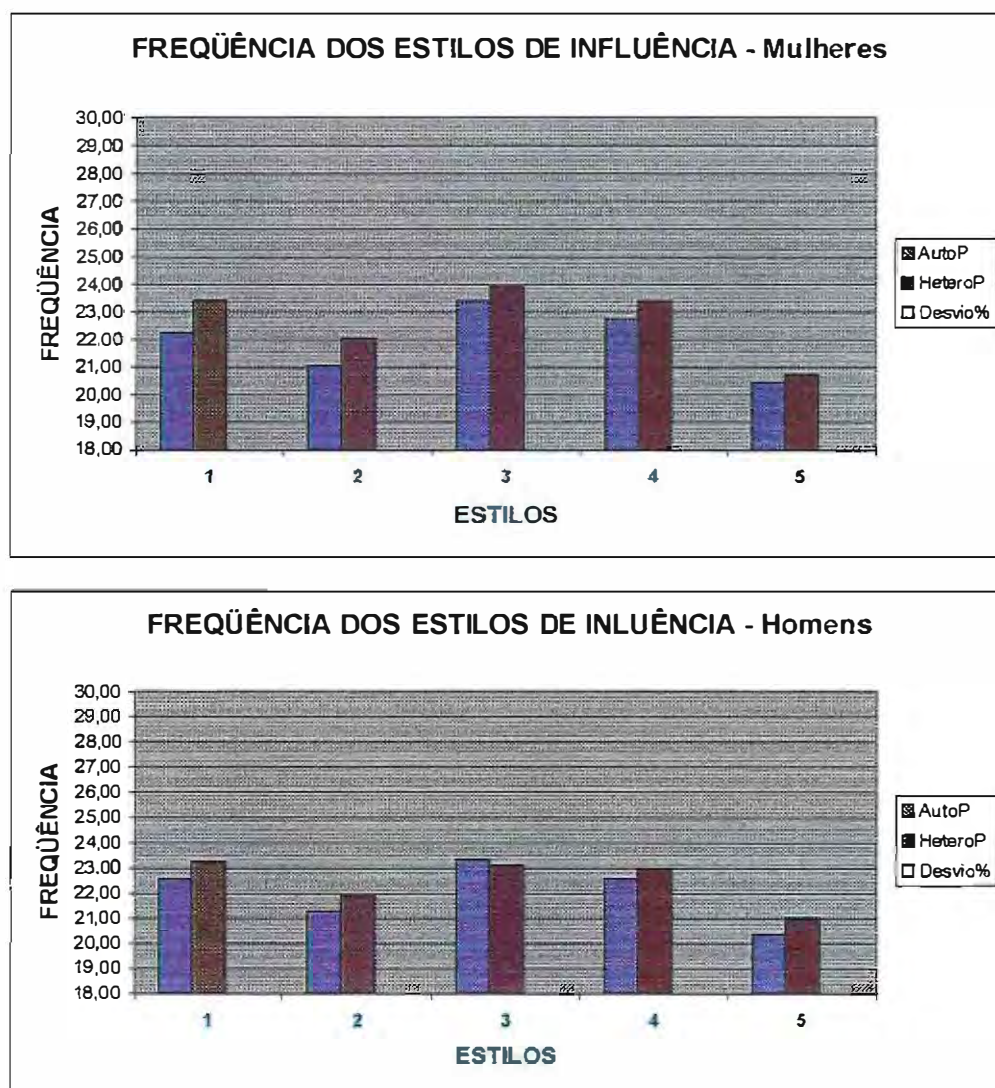


Figura 65 – Frequência com que os estilos são praticados por sexo - Quadro 2

**ESTATÍSTICAS DA FREQUÊNCIA DOS ESTILOS DE INFLUÊNCIA
POR SEXO
CORRELAÇÃO ENTRE AutoPercepção e HeteroPercepção DE MULHERES**

5 Estilos		
	<i>AutoP</i>	<i>HeteroP</i>
AutoP	1	
HeteroP	0,959528	1

CORRELAÇÃO ENTRE AutoPercepção e HeteroPercepção DE HOMENS

5 Estilos		
	<i>AutoP</i>	<i>HeteroP</i>
AutoP	1	
HeteroP	0,953129	1

Anova: fator único Rio de Janeiro - Mulheres
(para alfa = 1 %)

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variação</i>
AutoP	5	109,845	21,969	1,480422
HeteroP	5	113,495	22,699	1,706208

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	1,33225	1	1,33225	0,83615	0,38723	11,25863
Dentro dos grupos	12,74652	8	1,593315			
Total	14,07877	9				

Anova: fator único Rio de Janeiro - Homens
(para alfa = 1 %)

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variação</i>
AutoP	5	110,0933	22,01867	1,394392
HeteroP	5	112,1833	22,43667	0,941961

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,43681	1	0,43681	0,373925	0,557845	11,25863
Dentro dos grupos	9,345413	8	1,168177			
Total	9,782223	9				

Figura 66 – Frequência com que os estilos são praticados por sexo - Quadro 3

Já fizemos uma análise comparativa por sexos. Porém agora a faremos comparando para cada sexo a AutoP com a HeteroP (Quadro 3).

Através da análise comparativa, considerando as **Mulheres – AutoP com HeteroP**, com alfa = 0,01, relacionando o F crítico = 11,25, ao F calculado = 0,83, não podemos afirmar que existem diferenças significativas entre as importâncias atribuídas aos estilos por essas duas óticas. Através da análise comparativa, considerando as **Homens – AutoP com HeteroP**, com alfa = 0,01, relacionando o F crítico = 11,25, ao F calculado = 0,37, não podemos afirmar que existem diferenças significativas entre as importâncias atribuídas aos estilos, por essas duas óticas, o que assegura uma identidade e uma consistência entre as percepções de ambos os sexos.

COMPARAÇÃO ENTRE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA E FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS ESTILOS POR SEXO						
ESTILO	IMPORTÂNCIA RJ – (N=46)		FREQUÊNCIA Mulheres – (N=100)		FREQUÊNCIA Homens – (N=193)	
	Mulheres (N=24)	Homens (N=22)	AutoP (N=51)	HeteroP (N=96 _{gr})	AutoP (N=49)	HeteroP (N=97 _{gr})
PERSUADIR	24,81	24,61	22,23	23,47	22,54	23,19
AFIRMAR	21,24	21,35	21,03	22,21	21,29	21,84
ENGAJAR	23,90	22,85	23,40	23,94	23,33	23,10
ATRAIR	24,49	23,77	22,75	23,45	22,57	22,96
AFASTAR	23,06	23,80	20,44	20,83	20,36	21,00

Figura 67 – Comparação entre Importância e Frequência por sexo– Quadro 4

CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS POR ORDEM DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA E FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO POR SEXO						
ESTILO	IMPORTÂNCIA RJ – (N=46)		FREQUÊNCIA Mulheres – (N=100)		FREQUÊNCIA Homens – (N=193)	
	Mulheres (N=24)	Homens (N=22)	AutoP (N=51)	HeteroP (N=96 _{gr})	AutoP (N=49)	HeteroP (N=97 _{gr})
PERSUADIR	1	1	3	2	3	1
AFIRMAR	5	5	4	4	4	4
ENGAJAR	3	4	1	1	1	2
ATRAIR	2	3	2	3	2	3
AFASTAR	4	2	5	5	5	5

Figura 68 – Comparação entre Importância e Frequência por sexo – Quadro 5

Essa análise comparativa entre os sexos é ilustrativa por apresentar através dos IEN – Indicadores de Estilos de Negociação, os níveis de importância e as frequências de utilização dos estilos de negociação de mulheres e homens numa escala que varia entre 6 a 30, para ambos. Para efeito da análise a seguir, “Mi” significa importância atribuída pelas mulheres, “Hhp” significa heteroP relativa aos homens, e assim por diante...

A análise dos Quadros anteriores nos permite constatar que os negociadores do Rio de Janeiro, quando classificados por sexo, consideram:

PERSUADIR – o estilo persuadir é o mais importante em relação aos demais, tanto para as mulheres quanto para os homens (Mi=24,81 e Hi=24,61). Eles próprios, tanto mulheres quanto homens – AutoP –, acham que não o praticam com tanta frequência (Map=22,23 e Hap=22,54). Porém as outras pessoas que os observam – HeteroP – consideram que eles o fazem (Mhp=23,47 e Hhp=23,19). Numa análise classificatória este é o segundo estilo mais frequentemente observado nas mulheres e o primeiro nos homens. Na ótica dos outros os homens persuadem mais frequentemente do que as mulheres.

AFIRMAR – o estilo afirmar é considerado relativamente o menos importante, tanto para mulheres quanto para homens (Mi=21,24 e Hi=21,35). Há diferença de avaliação desse estilo por sexo. Na AutoP as mulheres acham que afirmam com menor frequência (Map=21,03) enquanto que na HeteroP são percebidas como afirmando com uma frequência bem maior (Mhp=22,21). Por outro lado, os homens na AutoP acham que afirmam com menor frequência (Hap=21,29) porém numa escala não muito inferior do que quando são percebidos pelos outros, pois na HeteroP são percebidas como afirmando com uma frequência de (Mhp=22,21). Na ótica dos outros os homens afirmam mais frequentemente do que as mulheres.

ENGAJAR – é o estilo praticado mais frequentemente na ótica AutoP de ambos os sexos (Map=23,40 e Hap=23,33). Observa-se uma quase similaridade nas escalas desse estilo, pela ótica dos outros (Mhp=23,94 e Hhp=23,10). Porém aqui também se observa uma diferença entre os sexos, sendo que essa é relacionada à importância atribuída: as mulheres consideram engajar bem mais importante do que os homens (Mi=23,90 e Hi=22,85). Na ótica dos outros as mulheres engajam mais frequentemente do que os homens.

ATRAIR – é um estilo considerado o segundo estilo em importância pelas mulheres ($M_i=24,49$) e o terceiro pelos homens ($H_i=23,77$). Atrair é relativamente o segundo mais frequentemente praticado pelas mulheres ($M_{ap}=22,75$) na sua AutoP, que praticam menos do que é importante, porém essa percepção não é totalmente compartilhada pelos outros, que acham que elas praticam mais do que consideram, porém não tanto quanto é importante ($M_{hp}=23,45$). **As mulheres consideram o estilo atrair mais importante do que os homens.**

Porém numa escala menor, os homens também consideram que atrair é o segundo estilo mais frequentemente praticado ($H_{ap}=22,57$) na sua AutoP, que praticam menos do que é importante, e essa percepção é quase compartilhada pelos outros, que acham que eles a pratica um pouco mais do que considera, porém não tanto quanto é importante ($H_{hp}=22,96$). **Na ótica dos outros os homens atraem mais frequentemente do que as mulheres.**

AFASTAR – é o estilo que apresenta a maior diferença entre importância ($M_i=23,06$ e $H_i=23,80$) e frequência ($M_{ap}=20,44$ e $M_{hp}=20,83$ – $H_{ap}=20,365$ e $H_{hp}=21,00$). As mulheres o consideram o quarto relativamente mais importante entre os cinco estilos e os homens o segundo. **Há uma convergência em identificar que o estilo afastar de situações conflitantes desengajando e evitando rupturas nas negociações é importante, por mulheres e principalmente pelos homens. Porém os resultados obtidos na pesquisa evidenciam que ambos não praticam este estilo com uma frequência compatível com sua importância. Isso revela, como havíamos comentado na análise anterior, sem separação por sexos, grande necessidade de melhoria nesse estilo. Na ótica dos outros os homens afastam mais frequentemente do que as mulheres.**

10.8 Resultados das hipóteses testadas

Hipótese 1

- O modelo de Estilos, Comportamentos e Práticas de Influência proposto apresenta elevado grau de confiabilidade.

Em decorrência de toda série de análises feitas a partir da pesquisa e consolidadas nas estatísticas apresentadas neste capítulo, em todas os tópicos anteriores, encontramos sistematicamente: desvios padrão aceitáveis para amostra utilizada, elevados índices de correlação entre todas as variáveis analisadas, níveis adequados de significância para as comparações entre as variáveis objeto de pesquisa.

Como resultado do teste dessa hipótese, podemos afirmar que o modelo de Estilos, Comportamentos e Práticas de Influência proposto apresenta elevado grau de confiabilidade, o que valida a Hipótese 1.

Hipótese 2

- Os negociadores do Rio de Janeiro utilizam com maior frequência estilos de **aproximação** do que os estilos de **pressão** ou de **afastamento**.

O teste dessa hipótese implica analisar o agrupamento entre os cinco estilos até agora observados, identificar a frequência dos estilos que compõem cada energia, tanto pela ótica da Auto Percepção quanto da Hetero Percepção e concluir pela validade da afirmação feita.

MODELO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS DE NEGOCIAÇÃO	
ENERGIA	ESTILO
PRESSIONAR	PERSUADIR
	AFIRMAR
APROXIMAR	ENGAJAR
	ATRAIR
ATENUAR	AFASTAR

Figura 69 – Modelo de práticas situacionais de negociação – Energias e Estilos

NÍVEL DE FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS ESTILOS – SÍNTESE DOS ESTILOS NAS ENERGIAS CORRESPONDENTES –						
E N E R G I A	M É D I A					
	Mulheres		Homens		Total	
	AutoP (N=51)	HeteroP (N=96gr)	AutoP (N=49)	HeteroP (N=97gr)	AutoP (N=100)	HeteroP (N=193gr)
PRESSIONAR	21,63	22,84	21,92	22,52	21,77	22,68
APROXIMAR	23,07	23,70	22,95	23,03	23,01	23,36
ATENUAR	20,45	20,83	20,36	21,00	20,40	20,91

Figura 70 – Frequência com que as energias são praticadas - Quadro 1

CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS POR ORDEM DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS ENERGIAS CORRESPONDENTES						
E N E R G I A	C L A S S I F I C A Ç Ã O					
	Mulheres		Homens		Total	
	AutoP (N=51)	HeteroP (N=96gr)	AutoP (N=49)	HeteroP (N=97gr)	AutoP (N=100)	HeteroP (N=193gr)
PRESSIONAR	2	2	2	2	2	2
APROXIMAR	1	1	1	1	1	1
ATENUAR	3	3	3	3	3	3

Figura 71 – Classificação da frequência com as energias são praticadas – Quadro 2

Em decorrência da síntese dos estilos nas energias correspondentes encontramos em todas os resultados obtidos e escala mais alta de frequência para a energia de APROXIMAR (síntese dos estilos de engajar e atrair). A segunda energia mais praticada foi a de PRESSIONAR (síntese dos estilos de persuadir e afirmar), também de forma unânime. Finalmente, a energia praticada com menor frequência, a de AFASTAR (síntese de atenuar)>

Como resultado do teste dessa hipótese, podemos afirmar que os negociadores do Rio de Janeiro utilizam com maior frequência estilos de aproximação do que os estilos de pressão ou de afastamento, o que valida a Hipótese 2.

PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DA FREQUÊNCIA DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO
AutoP x HeteroP ENERGIAS 1999-2001

Energias	RIO DE JANEIRO - AutoP				RIO DE JANEIRO - HeteroP		
	Mulheres	Homens	Ambos		Mulheres	Homens	Ambos
PRESSIONAR	21,63	21,92	21,77	1	22,84	22,52	22,68
APROXIMAR	23,07	22,95	23,01	2	23,70	23,03	23,36
ATENUAR	20,45	20,36	20,40	3	20,83	21,00	20,91
Médias	22,08	22,14	22,11		22,92	22,52	22,79
Teste F - Amostra (N)	51	49	100		96	97	193
Entre Matrizes AP e HP	Entre Matrizes M e H - AutoPerc				Entre Matrizes M e H - HeteroPerc		
	0,956490991				0,68003		

Modelo Prát. Neg.	Mulheres	Homens	Ambos		Mulheres	Homens	Ambos
Média dos Comp.	22,08	22,14	22,11		22,92	22,52	22,79
Teste F							
Entre Matrizes BR e RJ	O teste F apresenta como resultado a probabilidade uni-caudal de que as						
	variâncias em Matriz 1 e Matriz 2 não sejam significativamente diferentes.						
	0,041777167						

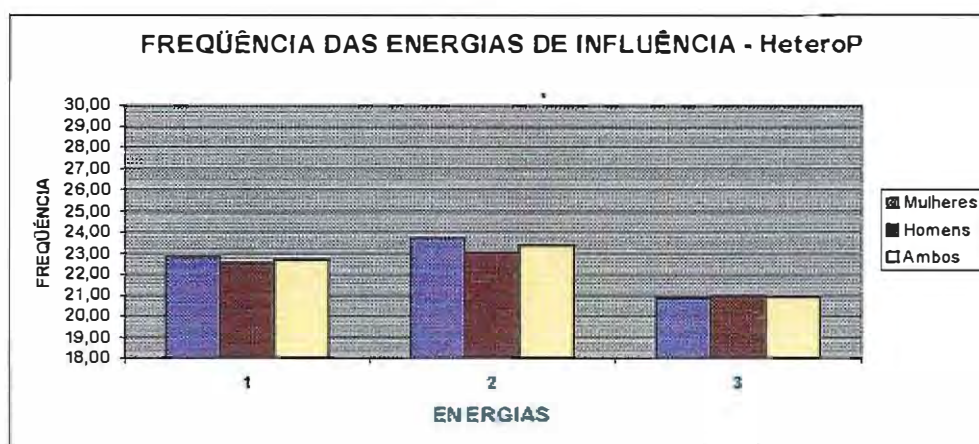
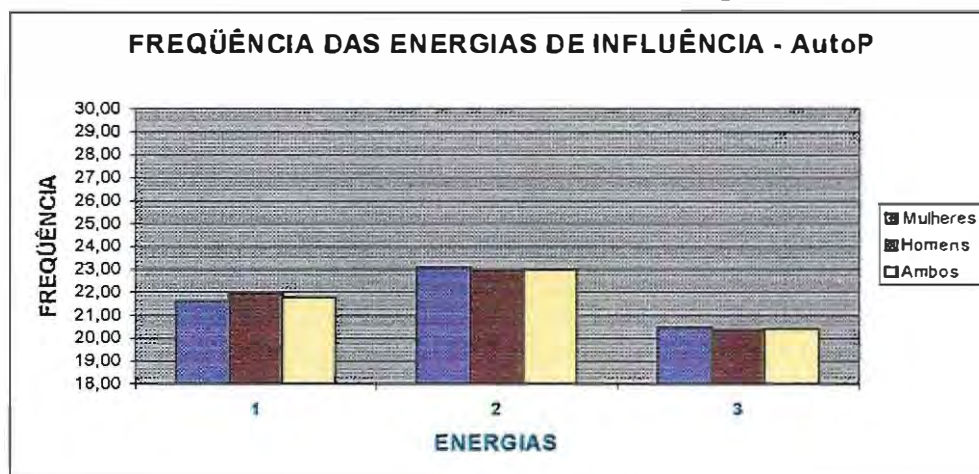


Figura 72 – Frequência com que as energias são praticadas - Quadro 3

Através da análise do teste F (Quadro 3) que apresenta como resultado a variância entre duas matrizes, verificamos que as matrizes de AutoP e HeteroP apresentam uma probabilidade elevada (0,96) de que não sejam significativamente diferentes.

A correlação das energias entre mulheres e homens, tanto na AutoP, quanto na HeteroP (Quadro 4), de 0,98 e 0,99, respectivamente, são elevadas o suficiente para assegurar a consistência do relacionamento entre as percepções das frequências com que as energias são praticadas por ambos os sexos.

ESTATÍSTICAS DA FREQUÊNCIA DAS ENERGIAS DE INFLUÊNCIA

AutoP x HeteroP

CORRELAÇÃO ENTRE RESPONDENTES HOMENS E MULHERES - AutoP

3 Energias		
	Mulheres	Homens
Mulheres	1	
Homens	0,984832	1

CORRELAÇÃO ENTRE RESPONDENTES HOMENS E MULHERES - HeteroP

3 Energias		
	Mulheres	Homens
Mulheres	1	
Homens	0,995582	1

Anova: fator único Rio de Janeiro - Auto Percepção

(para alfa = 1 %)

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
Mulheres	3	65,145	21,715	1,730478
Homens	3	65,22667	21,74222	1,698129

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	0,001112	1	0,001112	0,000648	0,980905	21,19759
Dentro dos grupos	6,857213	4	1,714303			
Total	6,858325	5				

Anova: fator único Rio de Janeiro - Hetero Percepção

(para alfa = 1 %)

RESUMO

Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
Mulheres	3	67,36667	22,45556	2,165293
Homens	3	66,54833	22,18278	1,115529

ANOVA

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	0,111612	1	0,111612	0,068039	0,807093	21,19759
Dentro dos grupos	6,561643	4	1,640411			
Total	6,673254	5				

Figura 73 – Frequência com que as energias são praticadas - Quadro 4

Através da análise comparativa, considerando a **AutoP de Mulheres e Homens**, com alfa = 0,01, relacionando o F crítico = 21,20, ao F calculado = 0,0006, e considerando **HeteroP de Mulheres e Homens** com F calculado = 0,068, não podemos afirmar que existem diferenças significativas entre as importâncias atribuídas às energias por essas duas óticas, o que assegura uma identidade e uma consistência entre as próprias percepções e as percepções dos outros.

10.9 Outros resultados derivados da pesquisa

Além dos resultados diretos relacionados às questões diretamente relacionadas ao objetivo principal desse trabalho, outros resultados derivados da pesquisa, poderão ser obtidos através do detalhamento das análises como os apresentados nos Quadros a seguir.

O QUE O NEGOCIADOR DO RIO DE JANEIRO CONSIDERA MAIS IMPORTANTE NAS NEGOCIAÇÕES
Demonstrar respeito pela cultura e realidade dos outros, mesmo quando existem discordâncias.
Diluir as situações de conflito através do uso de humor ou de mudança apropriada de assunto.
Apresentar propostas e sugestões de modo claro e persuasivo.
Refocalizar e tentar mudar a situação, se as pessoas estão discutindo improdutivamente.
Apresentar argumentos fortes e seguros para as propostas que faz.
Enfatizar os ganhos que ambos terão e propor o acordo.

Figura 74 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro considera mais importantes.

O QUE O NEGOCIADOR DO RIO DE JANEIRO CONSIDERA MENOS IMPORTANTE NAS NEGOCIAÇÕES
Usar o poder do cargo ou da função quando necessário para obter o acordo.
Ficar em silêncio ou sair quando a conversa se torna desagradável.
Exercer pressão sobre as pessoas apontando as perdas e danos a fim de atingir objetivos.
Tomar medidas para envolver indivíduos que não estejam participando.
Manter-se firme numa posição fazendo concessões quando os outros demonstram disposição em transigir ou fazer concessões.
Usar palavras como razoável, generoso, objetivo, ou justo para descrever aspectos peculiares de uma pessoa quando está negociando.

Figura 75 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro considera menos importantes

O QUE O NEGOCIADOR DO RIO DE JANEIRO PRÁTICA COM MAIOR FREQUÊNCIA	
AUTO-P	HETERO-P
Buscar compartilhar com a outra parte uma imagem clara do resultado final desejado.	Apresentar argumentos fortes e seguros para as propostas que faz.
Observar e prestar atenção ao que os outros estão sentindo, mesmo quando eles não falam.	Perguntar para obter informações, pedir esclarecimentos, opiniões e <i>feedback</i> .
Demonstrar respeito pela cultura e realidade dos outros, mesmo quando existem discordâncias.	Atrair a outra parte para as visões positivas do que pode ser realizado conjuntamente.
Apresentar argumentos fortes e seguros para as propostas que faz.	Dar idéias e propor alternativas de qualidade.
Perguntar para obter informações, pedir esclarecimentos, opiniões e <i>feedback</i> .	Buscar compartilhar com a outra parte uma imagem clara do resultado final desejado.
Criar a sensação de “estamos nisso juntos”.	Fazer sugestões que são, ao mesmo tempo, objetivas e relevantes ao problema em pauta.

Figura 76 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro utiliza com maior frequência

O QUE O NEGOCIADOR DO RIO DE JANEIRO PRÁTICA COM MENOR FREQUÊNCIA	
AUTO-P	HETERO-P
Usar o poder do cargo ou da função quando necessário para obter o acordo.	Usar o poder do cargo ou da função quando necessário para obter o acordo.
Solicitar ajuda de terceiros para evitar conflitos, em situações tensas.	Solicitar ajuda de terceiros para evitar conflitos, em situações tensas.
Sugerir soluções de fora (um terceiro ou mediador) em que ambas as partes cedem para resolver desacordos ou impasses.	Ficar em silêncio ou sair quando a conversa se torna desagradável.
Usar de perguntas fechadas para marcar uma posição.	Modificar sua posição em lugar de se arriscar em conflito e confrontações desnecessárias.
Ficar em silêncio ou sair quando a conversa se torna desagradável.	Regatear e/ou fazer trocas para alcançar objetivos.
Usar palavras como razoável, generoso, objetivo, ou justo para descrever aspectos peculiares de uma pessoa quando está negociando.	Sugerir soluções de fora (um terceiro ou mediador) em que ambas as partes cedem para resolver desacordos ou impasses.

Figura 77 – Práticas que o negociador do Rio de Janeiro utiliza com menor frequência

Uma análise comparativa mais detalhada entre importância atribuída e frequência observada pelos negociadores do Rio de Janeiro nos permite perceber, através dos comportamentos que compõem cada estilo, aqueles que são considerados mais importantes: OUVIR, FECHAR, ENCONTRAR PONTOS COMUNS e PROPOR e os que são praticados com maior frequência, principalmente na ótica dos outros – HeteroP – IMAGINAR, REVELAR (SE), ENVOLVER E SUPORTAR e ARGUMENTAR.



COMPARAÇÃO ENTRE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA E FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS			
ESTILOS	IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA AutoP	FREQUÊNCIA HeteroP
PERSUADIR	1. PROPOR	1. PROPOR	1. PROPOR
	2. ARGUMENTAR	2. ARGUMENTAR	2. ARGUMENTAR
	3. FECHAR	3. FECHAR	3. FECHAR
AFIRMAR	4. DECLARAR EXPECTATIVAS	4. DECLARAR EXPECTATIVAS	4. DECLARAR EXPECTATIVAS
	5. AVALIAR	5. AVALIAR	5. AVALIAR
	6. RECOMPENSAR	6. RECOMPENSAR	6. RECOMPENSAR
ENGAJAR	7. ENVOLVER E SUPORTAR	7. ENVOLVER E SUPORTAR	7. ENVOLVER E SUPORTAR
	8. OUVIR	8. OUVIR	8. OUVIR
	9. REVELAR (SE)	9. REVELAR (SE)	9. REVELAR (SE)
ATRAIR	10. IMAGINAR	10. IMAGINAR	10. IMAGINAR
	11. ENCONTRAR PONTOS COMUNS	11. ENCONTRAR PONTOS COMUNS	11. ENCONTRAR PONTOS COMUNS
	12. MOTIVAR	12. MOTIVAR	12. MOTIVAR
AFASTAR	13. DESENGAJAR	13. DESENGAJAR	13. DESENGAJAR
	14. EVITAR	14. EVITAR	14. EVITAR
L E G E N D A			
Mais IMPORTANTES e mais FREQUÊNTES			Em azul
Menos IMPORTANTES e menos FREQUÊNTES			Em vermelho

Figura 78 – Comparação entre Importância e Frequência dos comportamentos

10.10 Sumário e apreciação crítica do capítulo

As diferentes situações vivenciadas pelos negociadoras no seu dia-a-dia, nos contextos onde as negociações se desenrolam, foram pesquisadas com o objetivo de identificar sua importância e a frequência com que estilos e comportamentos destinados a influenciar os outros são praticados.

Os resultados encontrados na pesquisa central da dissertação foram reportados em sete sessões através de vários tipos de análises estatísticas.

Na oitava sessão discorreremos sobre os resultados das hipóteses testadas e como decorrência dos resultados encontrados afirmamos que:

O modelo de Estilos, Comportamentos e Práticas de Influência proposto apresenta elevado grau de confiabilidade, o que valida a Hipótese 1.

Os negociadores do Rio de Janeiro utilizam com maior frequência estilos de aproximação do que os estilos de pressão ou de afastamento, o que valida a Hipótese 2.

Na nona sessão apresentamos outros resultados derivados da pesquisa, cujo detalhamento poderá servir de subsídios para futuros trabalhos.

11 As características dos negociadores do Rio de Janeiro -

Conclusões

Ao longo da dissertação descrevemos, sob várias óticas, “as características dos negociadores do Rio de Janeiro tendo como referência um modelo de estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações, levando em consideração as características da subcultura regional”.

A seguir faremos uma síntese dessas observações encontradas, associando a imagem do negociador do Rio do Janeiro o os traços parciais que fomos desenhando ao longo do trabalho com cada uma das 10 idéias que compõem o conceito de negociação proposto no início do trabalho, segundo o qual “**a negociação é um processo (1) ...que se desenvolve num determinado ambiente(2), entre duas ou mais partes(3), que abordam uma dada situação (problema ou oportunidade)(4) a partir de interesses comuns e antagônicos(5). Para isso, segundo regras do jogo (cooperativas, integrativas, competitivas, distributivas, conciliadoras, mediadoras, claras ou ocultas...)(6), as partes utilizam meios de comunicação(7), através dos quais manifestam comportamentos de influência(8), para confrontar e discutir propostas explícitas(9), com o objetivo de alcançarem um acordo(10).**”

As pesquisas quantitativas ofereceram deduções de natureza comportamental associados ao modelo de estilos, comportamentos e práticas de influência. Os resultados encontrados são de suma importância para que essa caracterização do negociador do Rio de Janeiro não ficasse subordinada apenas às interpretações antropológicas e sociológicas.

Os depoimentos e afirmações dos nossos sete entrevistados – negociadores experientes –, estarão sendo mencionadas a cada passo para ilustrar a caracterização do negociador do Rio de Janeiro, algumas vezes de forma comparativa com outras subculturas regionais, tornando mais viva a descrição. A vivência em negociações, fortalecida ao longo da ascensão dos nossos entrevistados à suposições de cúpula das organizações/instituições das quais fizeram e fazem parte, lhes afere credenciais superiores como negociadores. Cabe enfatizar, que todos, sem exceção, destacam a importância da negociação como a habilidade central a ser permanentemente desenvolvida.

A negociação é um *processo*... (1)

Apesar de compreender claramente que o processo de negociação se desenvolve no tempo, associado às três fases desse processo: planejamento, execução e controle (o planejamento, no processo de negociação, nesse sentido, tendo o papel predominante de antever e preparar para o episódio da negociação), os negociadores do Rio de Janeiro, de uma forma geral:

- Preferem a improvisação, planejam pouco e controlam pouco, por isso dedicam uma grande quantidade de tempo e energia ao episódio da negociação em si, o que faz com que as negociações sejam menos objetivas e mais demoradas.
- Desenvolvem suas ações baseadas na *capacidade de improvisar com criatividade*.
- Consideram, ser muito importante ter conhecimento do tema/assunto que está negociando e, num nível menos importante, utilizar a capacidade de planejamento e preparação.

Sob a perspectiva dos entrevistados, negociadores experientes¹⁶¹, de uma maneira geral:

- “Os cariocas não vão tão preparados como deveriam, com base num planejamento, com objetivos claros... nós brasileiros levamos desvantagem em relação a outras culturas... aí tem que ser feito um trabalho muito grande.”
- “Muito raramente o brasileiro planeja a negociação. Em geral, em qualquer assunto, os brasileiros vão para a mesa de negociação completamente nus. Vão despreparados, sem nada... o carioca reproduz esse comportamento. É muito importante conhecer o sentido de identidade, da nacionalidade da outra parte, tem que entender que o outro tem o direito de achar que você é feio, porque é branco, porque é preto, se nasceu no sul ou no norte...”
- “É fundamental a preparação. Estar muito bem informado, otimista, autocrítico. Ter uma identificação dos objetivos, máximo conhecimento do outro, saber o que é essencial para o outro, os pontos que não se pode tocar, por que ele irá reagir violentamente. Saber o que se pode ceder, o que ou outro poderá ceder... Eu acho que o elemento fundamental é a informação. Se você não tiver um *input* de como funciona uma determinada situação você não consegue mudá-la em nada... 90% do meu tempo é informação.”
- “O carioca confia no seu ‘jogo de cintura’, ele poderia ir mais fundo nas negociações e tirar mais delas se planejasse mais.”

¹⁶¹ Afirmação dos entrevistados na pesquisa de negociação.

- “Os brasileiros de qualquer região carecem da habilidade de preparação e nas nossas negociações pecamos pela descontinuidade, pela troca dos negociadores. Negociação se aprende negociando... colocando em prática e avaliando, por isso é importante a continuidade.”
- “O carioca, como o brasileiro tem esse defeito, ele não planeja, ele começa a conhecer as pessoas durante a negociação... definitivamente ele não planeja com antecedência, ele é muito de ‘a bola está em campo e aí ele vê para onde vai chutar’. É uma generalização, apesar de que no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo se planeja mais... O negociador tem que aliar formação com informação. A vantagem da formação é que ela dá visões mais amplas, ela dá condições de ter outras liberdades a outro raio de ação... por outro lado tem que ter dados, ter a organização necessária para chegar com as informações suas e as da outra parte com que está negociando... se você chegar sem informações, aí não tem condições de obter bons resultados... eu sempre procuro saber como é o comportamento do outro antes...”
- “Deveria dedicar mais tempo a refletir depois de uma negociação, principalmente se você sai inseguro. Em raríssimos casos você sai com plena certeza de que teve um ótimo desempenho... Muitas vezes eu saí questionando o meu desempenho, e aí eu revisava tudo que tinha acontecido, efetivamente, para o meu aprendizado.”
- “O brasileiro é um carioca menos exagerado, ele é muito chegado à improvisação, se de repente uma situação muda, são jogadas todas as fichas ali... o que nos caracteriza é a improvisação e a falta de visão estratégica, de longo prazo, dos nossos interesses... a explicitação das estratégias é muito incipiente no Brasil... quanto mais desenvolvida a região, mais clara é a idéia que as pessoas têm do que elas querem... no Nordeste a linguagem é mais da compensação, toma lá dá cá... no Sul onde a sociedade é mais homogênea, as posições tendem a ser mais abrangentes...”

...que se desenvolve num determinado ambiente, (2)

O ambiente, entendido como o **local físico** onde se desenvolve a negociação, mas também como o **clima** em que a negociação se desenrolará é considerado importante pelos negociadores do Rio de Janeiro, por isso, de uma forma geral:

- Desenvolvem suas negociações cotidianas num ambiente físico que se caracteriza por ser uma das maiores metrópoles de população negra do mundo, com mais de 1.116 mil habitantes, de estar (hipoteticamente) entre as cinco maiores cidades mineiras e as dez maiores cidades nordestinas do Brasil, ser a 3ª cidade portuguesa em população. África, interior de Portugal, Minas Gerais e Nordeste se confundem no cotidiano do Rio de Janeiro.
- O local onde os maiores contingentes de estrangeiros residem é a zona sul da cidade, entre as internacionais Ipanema e Leblon ou a Barra da Tijuca, porém para muitos o Brasil é Rio de Janeiro, capital Copacabana – uma síntese desse Brasil percebido pelos estrangeiros...
- O Rio de Janeiro projeta uma diversidade representada por portugueses, negros, mineiros, nordestinos, mulatos e turistas, camelôs e muambeiros, cordialidade e violência, gente das favelas e do asfalto... a zona norte suburbana e pobre, a zona sul da descontração, a Barra “miamizada” e o centro cosmopolita.
- Compreendem que o Rio de Janeiro, por ser uma das maiores portas de entrada e também uma das maiores portas de saída do Brasil, exige de seus habitantes uma capacidade de adaptação e flexibilidade ao ambiente e à diversidade cultural.
- Revelam uma característica de vaidade relacionada à tendência etnocêntrica e superlativa. Associam, sempre que possível, seus habitantes com as belezas da cidade maravilhosa e à sua importância.
- Buscam construir um clima favorável, propício à descoberta das intenções ocultas dos outros e à revelação das informações de forma cautelosa... Como isso leva mais tempo, é necessário dedicar tempo ao processo em si e ao clima, como foi constatado, também, na pesquisa de utilização do tempo nas negociações.
- Não vão necessariamente direto ao ponto, dirigindo-se ao “ponto em questão” muitas vezes de forma indireta, principalmente quando tratam de questões delicadas... isso requer ter persistência e determinação, para preservar o clima de negociação.

Sob a perspectiva dos entrevistados, negociadores experientes¹⁶², de uma maneira geral:

¹⁶² Afirmação dos entrevistados na pesquisa de negociação.

- “O Rio, para o estrangeiro de fora, parecerá um ambiente hostil. Ele já vem com imagens de arrastões, balas perdidas e impunidade. Ao sair do aeroporto ele depara com uma favela gigantesca e o odor do trajeto que passa pela Ilha do Fundão... isso dá insegurança e tem que ser recuperado durante a negociação... o carioca já entra em déficit!”
- “O brasileiro, e o carioca é um exemplo especial, faz muito bem as preliminares, ele acalma o ambiente. Isso é extremamente importante: fazer uma aproximação... Jamais pode chegar, conhecer a pessoa ali na hora da negociação. Se puder, dá um tempo, usa parte do tempo ou do dia para conhecer, trocar idéias... e aí depois inicia, senão os dois lados ficam meio perdidos, e não é bom para nenhuma das partes.”
- “É tipicamente brasileiro, antes de qualquer negociação, começar a contar uma história, principalmente quando as coisas estão ruins... os cariocas não são metódicos, muitas vezes prolongam demais o tempo inicial, deixam os outros na espera, isso exige paciência de quem quer ser mais objetivo.”
- “Quem vem de fora pela primeira vez, e conhece pouco do Brasil, pensa que vai encontrar nas negociações muitos negros e mestiços... e se surpreende depois, quando isso não ocorre e constata, com o tempo, que existem tantas desigualdades sociais.”
- Um europeu me revelou uma percepção significativa depois da nossa primeira negociação: ‘aqui parece que a responsabilidade pelo coletivo não é de ninguém... os contrastes entre a riqueza e a pobreza parecem naturais para todos...’ Isso pode parecer que não é relevante, mas tem influência em como eles medem a nossa credibilidade.”
- “A cidade do Rio de Janeiro é extremamente internacionalizável, ela é internacional... A marca Rio é a marca Brasil. Se você quer retratar o Brasil em uma imagem é o Cristo Redentor, a Torre Eiffel retrata a França inteira e o Big Ben toda a Inglaterra... É válido e fazer os negociadores de outras regiões e países viver e experimentar o Rio de Janeiro... eu gosto de ser um guia turístico amador, tomar um cafezinho, andar pela rua, o botequim é um ‘show’! Visitar um museu... só o Rio tem tanta cultura junta para mostrar... Bom humor e cultura é uma boa forma de se abrir uma negociação. Se a pessoa acha que isso aqui parece uma África, passa a ver que não é. Acho essa regra válida... para começo de conversa é útil, porque o interlocutor, que é antagônico, em princípio, se torna favorável quando toma conhecimento, quando aprende, alguns acham que não tem que dizer ou mostrar! Tem que dizer sim! Mostrar a realidade ajuda a construir a confiança.”

...entre duas ou mais *partes*, (3)

As partes, entendidas como pessoas – individualmente ou em grupos (com suas características individuais e culturais) – com autonomia para influenciar decisões relacionadas ao processo de negociação, foram abordadas nesse estudo pela caracterização de uma das partes: os indivíduos negociadores do Rio de Janeiro. De uma forma geral eles parecem ser vistos:

- Pela ótica da ancestralidade genética, como filhos de 96 pais europeus e 4 pais africanos e de uma divisão homogênea de mães - 33 européias, 33 índias e 34 africanas.
- Pela ótica das correntes migratórias recentes, como um mineiros-nordestinos com fortes doses de influência do interior de Portugal. Pela ótica da miscigenação racial, uma ponte entre a África e a Europa.
- Pela ótica da abordagem cultural-organizacional (padrão brasileiro), comportando-se com: elevado distanciamento hierárquico, moderado masculinidade/feminilidade, tendência moderada no individualismo/coletivismo, elevada aversão à incerteza.
- Pela ótica da frequência com que são encontrados nas “mesas” de negociações organizacionais, há uma expressiva maioria de descendentes de europeus, exercendo-a de forma mais estruturada; existe uma expressiva maioria de homens nas posições de decisão cuja ação relaciona-se diretamente à condução dos processos de negociação. De uma maneira expressiva, as minorias estão representadas de forma desproporcional à sua importância demográfica na mesa de negociações inter e entre organizações.
- Pela ótica da hierarquia, o brancos ocupando as posições de maior poder tendo o mestiços e negros como subordinados.
- Pela ótica dos estereótipos, as mulheres: sensuais, alegres e descontraídas e os homens: sociáveis, malandros ou ‘safos’ e extrovertidos, símbolos de uma brasilidade mestiça, além disso: adaptáveis, informais, descansados, irreverentes, afáveis... adjetivos que podem gerar preconceitos ‘*a priori*’ positivos ou negativos, dependendo do valor atribuído pela outra parte às características estereotipadas.
- Por sexo, que os homens, mais do que as mulheres, tendem a exercer o influência baseados no poder da posição e a confiar em promessas e acordos. Em contraste, as mulheres, parecem utilizar mais as fontes de influência baseadas nas relações interpessoais e confiar em estratégias indiretas.

- Por sexo, ainda, não diferem muito das diferenças psicológicas gerais de natureza universal, segundo as quais: (a) Sob a ótica da forma de organização e que lugar ocupar nas unidades de trabalho, as mulheres tendem a “criar redes de inclusão”, com elas ao centro, enquanto os homens tendem a preferir uma estrutura hierarquizada onde possam ocupar uma posição no topo da pirâmide. (b) Sob a ótica da liderança, as mulheres tendem a encorajar a participação e compartilhar poder e informação, enquanto os homens tendem a “trocar mais recompensas por serviços.” (c) Sob a ótica da comunicação, as mulheres tendem a usá-la como meio de desenvolver os relacionamentos, fortalecer os pontos comuns muito mais do que os homens que preferem usar a comunicação para transmitir informações factuais e sinalizar o seu espaço na estrutura de poder.
- Como trabalhadores ou aventureiros. Ora um ‘trabalhador’, ora um ‘aventureiro’, de um lado o persistente e incansável filho de imigrantes que veio fazer a vida e que subordina seus comportamentos aos valores tradicionais das famílias portuguesa e mineira. De outro, o boêmio de bem com vida que foi sendo criado à margem do ‘poder’ e da praia. “O ‘trabalhador’, é aquele que enxerga primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar. Já com o ‘aventureiro’, os sinais são trocados... As suas características são opostas... ‘audácia’, imprevidência, irresponsabilidade, instabilidade, vagabundagem, enfim atributos que nos permitem compreendê-lo a partir da negação da ética do trabalho, em cada uma de suas decorrências. O ‘aventureiro’, possui referências espacial e temporal também opostas àquelas do ‘trabalhador’. Para que medrem suas características típicas deverá ter pela frente um espaço ilimitado, para uma ação também sem limites. A ética da aventura pressupõe o espaço dilatado: ‘uma concepção *espaçosa* do mundo’, onde a audácia, a imprevidência, etc. possam vigorar sem óbices. O tempo, ao contrário, se contrai, numa constante demanda pelos resultados imediatos.”

Sob a perspectiva dos entrevistados, negociadores experientes¹⁶³, de uma maneira geral:

- “O conhecimento inicial da outra parte é muito mais baseado no estereótipo do que baseado na racionalidade... é difícil escapar do estereótipo. Quando o outro diz alguma coisa, você conclui ‘não disse que ele faria isso!’.”

¹⁶³ Afirmação dos entrevistados na pesquisa de negociação.

- “Os estereótipos não necessariamente se ajustam à realidade... Mas uma forma de desarmar o outro é demonstrar que você conhece a cultura dele, quer dizer, aquela liturgia cultural específica.”
- “O carioca é muitas vezes visto, no seu lado negativo, como preguiçoso, indolente, espertinho... uma figura não confiável talvez... essa é uma visão mais dos estrangeiros e também muito encontrada em São Paulo, eles se acham competentes e não conhecem bem a cultura do Rio de Janeiro. O brasileiro, de uma forma geral, não respeita o tempo: o sulista é mais direto, o nordestino gosta de preâmbulos... o carioca ‘embroma’ mais.”
- “O negociador estrangeiro vê o brasileiro, de maneira geral, primeiramente fazendo juízos pelo aspecto ético. Ele tem medo, obviamente que isso não é uma regra geral, mas em princípio ele vem preocupado. O primeiro contato com os estrangeiros transcorre num ambiente de muita preocupação. Mas quando percebem que na maioria das negociações as coisas são de um nível excepcional em termos de credibilidade, tudo isso muda.”
- “O carioca é visto pelos paulistas como o malandro que quer levar vantagem, que usa de ‘expedientes’ que estão na fronteira do que não é ético... eles desconfiam do carioca.”
- “O carioca é uma mescla, tem várias culturas... são encontrados todos estilos. Mas eu acho que se caracteriza muito pelo seu jeito ‘relaxado’, no bom sentido. Na negociação o carioca troca idéias, usa o aspecto social, procura uma aproximação, conversa muito e procura chegar no ponto comum de uma forma ‘soft’.”
- “O carioca não é bem visto como interlocutor, em geral não é levado muito a sério. Ele tem que se impor por outras características, é desagradável isso, mas é assim mesmo... e sobretudo internacionalmente, porque em geral, as pessoas tendem a não acreditar naquilo que ele prometeu, ao passo que o paulista, quando promete, supostamente vai cumprir. Nem sempre é verdade, mas é o que se pensa, um estereótipo. O nordestino tem uma forma mais personalista de negociar, muita emoção envolvida. O mineiro é dissimulador, mas cumpre... dissimula na negociação, mas não dissimula no cumprimento. O carioca tem a fama de não cumprir o contrato, e essa fama corresponde em parte à realidade. O jeitinho, a coisa mais carioca é o tal do jeitinho... que dizem que é do brasileiro, mas é mais carioca. O carioca é o homem do jeitinho, quer dizer, ele acha que dá um jeito tomando um atalho, ele cumpre a lei com instrumentos não convencionais, enquanto outros não cumprem a lei.”

- “Quem vê o brasileiro, parece só ver o carioca... infelizmente! Aliada à sua imagem de descontração e irreverência ele projeta insegurança... pouca seriedade... se ele chega 10 minutos atrasado no primeiro encontro com um estrangeiro ele pensa: ‘é isso mesmo... como é que poderei acreditar nele?’... aí a imagem de pouco confiável já se consolida. Muitas vezes eles se surpreendem quando encontram cariocas que são capazes de não reproduzir esse estereótipo... os cariocas têm condições de surpreender positivamente os outros!”

...que abordam uma *dada situação* (problema ou oportunidade) (4)

A situação é compreendida como o episódio da negociação propriamente dita, relacionada aos resultados, e em função dos quais os negociadores do Rio de Janeiro se caracterizam, de uma forma geral, por:

- Valorizar a capacidade de julgamento e inteligência geral, associada à identificação de uma maior quantidade de opções durante o processo e mais relacionada às encruzilhadas e aos dilemas que surgem no momento do episódio da negociação. Parece que para os negociadores do Rio de Janeiro essa característica está muito ligada à “malandragem de sacar o que está ocorrendo” de forma rápida para reagir de maneira perspicaz, sem ingenuidade.
- Utilizar menos a racionalidade durante o planejamento implica que durante o episódio da negociação será necessário utilizar mais a *capacidade de improvisar com criatividade*. Esse talento é um defeito que afeta seu desempenho nas negociações mais complexas.
- Articular uma conexão poderosa que possa fazer os bons ofícios da aproximação, através dos vínculos com a personalidade cultuada, que é capaz de abrir portas, de que o pistolão pode ajudar a obter um emprego ou resolver um problema intrincado da burocracia. Essa percepção é entendida como uma forma de aumentar a autonomia de quem a possui.
- Articular-se nas transações e negociações políticas em diversos níveis, e transitar entre as diversas faces da política, valorizando as negociações de bastidores, porém pecando muitas vezes pela falta de objetividade, o que muitas vezes faz com perca o foco nos resultados, ou por marcar posições de antagonismo das quais não se afasta.

- “Encurtar distâncias sociais”, utilizando formas originais de aproximar os envolvidos em qualquer situação, sem usar o poder de forma explícita. Parece que incorporaram a sutileza de substituir o uso do poder hierárquico pela conexão com o poder. Entre essas formas originais destacam-se a *cordialidade* como forma de aproximação, o *jeitinho* para superar impasses, a *criatividade* e o *improviso* como forma de resolver problemas.

De uma maneira geral a frequência das práticas de influência dos negociadores do Rio de Janeiro, identificados na pesquisa são caracterizados (a) as mais preferidas e (b) as menos preferidas, assim:

- **Praticam mais frequentemente ações caracterizados por:**
 - Apresentar argumentos fortes e seguros para as propostas que fazem
 - Perguntar para obter informações, pedir esclarecimentos, opiniões e *feedback*.
 - Atrair a outra parte para as visões positivas do que pode ser realizado conjuntamente.
 - Dar idéias e propõem alternativas de qualidade.
 - Buscar compartilhar com a outra parte uma imagem clara do resultado final desejado.
 - Fazer sugestões que são, ao mesmo tempo, objetivas e relevantes ao problema em pauta.

Estas ações são frequentemente utilizadas pelo negociador do Rio que prefere **imaginar** o futuro pós-negociação. Para isso ele **revela** o que julga pertinente e busca **envolver** e **suportar** a outra parte através de uma forte **argumentação**.
- **Preferem praticar com menor frequência ações caracterizadas por:**
 - Usar o poder do cargo ou da função quando necessário para obter o acordo.
 - Solicitar ajuda de terceiros para evitar conflitos, em situações tensas.
 - Ficar em silêncio ou sair quando a conversa se torna desagradável.
 - Modificar sua posição em lugar de se arriscar em conflito e confrontações desnecessárias.
 - Regatear e/ou fazer trocas para alcançar objetivos.
 - Sugerir soluções de fora (um terceiro ou mediador) em que ambas as partes cedem para resolver desacordos ou impasses.

O negociador do Rio encontra dificuldades para **desengajar** de uma situação difícil e **evitar** conflitos, permanecendo em rota de **confrontação**, num **espiral** de argumentos e contra-argumentos. Porém reluta em usar o poder, fazer concessões, ou recorrer a terceiros, o que muitas vezes dificulta a solução de impasses.

...a partir de *interesses* comuns e antagônicos. (5)

Significa que as partes estão em antagonismo por terem interesses divergentes em seus objetivos, suas prioridades, etc., e que, por isso, são levadas a adotar movimentos de afastamento ou a exercer pressão. Por outro lado, significa, também que, quando encontram uma superposição ou identidade de interesses, serão mobilizados e motivados por seus pontos comuns a adotar movimentos de aproximação, tentando chegar a um acordo. Assim, parece que os negociadores do Rio de Janeiro:

- Desenvolvem a habilidade de misturar e acasalar as coisas... descobrir e ligar o que é comum, conviver com manifestações antagônicas através da negociação e da conciliação. A capacidade relacional tipifica e singulariza a cultura regional, numa inesgotável criatividade integradora como: indivíduo/pessoas, malandro/caxias, carnaval/semana da pátria, jeitinho/regra, ou casa/rua... Conviver quotidianamente com diversas formas de integração das distâncias sociais, personifica a concepção atual do jeitinho, a tendência amolecer e se adaptar, revelando a plasticidade, de ser receptivo as influências que chegam de todos os lugares, sintetizando comunicação, fluxo, movimento.
- Sabem que os mais ríspidos e grosseiros atuam ressaltando os antagonismos e obtêm as concessões da outra parte com maiores dificuldades, por isso focalizam os interesses comuns, as afinidades e as semelhanças com um certo 'jeitinho', o que normalmente contribui para o desenvolvimento das negociações com base em comunicações, preferencialmente, mais afáveis e menos tensas.

Sob a perspectiva dos entrevistados, negociadores experientes¹⁶⁴, de uma maneira geral:

- “O carioca tem uma habilidade de adaptar as coisas nas negociações, de aproximar os opostos... de fazer com que a divergência não pareçam tão graves... ele usa o expediente de destacar afinidades... a outra parte deve ter cuidado pois o carioca gosta de uma aventura... ele é um aventureiro, não é ingênuo e não gosta de ser visto como ingênuo.”
- “Muitas vezes vejo o carioca como um jogador que quer ganhar e não quer perder... mesmo nas negociações onde o mais importante é resolver um problema parece que ele quer vender alguma coisa... está sempre disputando.”

¹⁶⁴ Afirmação dos entrevistados na pesquisa de negociação.

Para isso, segundo *regras do jogo* (cooperativas, integrativas, competitivas, distributivas, conciliadoras, mediadoras, claras ou ocultas...), (6)

As regras do jogo são compreendidas como o conjunto de referências oriundas dos contextos das partes que precisam ser compreendidas e/ou negociadas pelas partes antes do episódio da negociação iniciar. Os aspectos éticos e morais, assim como as normas de conduta dos negociadores compõem o pano de fundo sobre o qual eles articulam o seu posicionamento estratégico e dão seus passos táticos. Os negociadores do Rio de Janeiro, de uma forma geral:

- Preocupam-se pouco em negociar as “regras do jogo” antes do processo iniciar, deixando-as subentendidas ou vagas.
- Quando sondados sobre seus valores éticos dão a impressão geral de serem ‘fundamentalmente honestos’, basicamente leais... São leais com a organização e com os colegas, não com a produção... O ‘bom funcionário’ não falta, não critica – a não ser ‘construtivamente’ – não mente e raramente declara o que realmente pensa e sabe...

Sob a perspectiva dos entrevistados, negociadores experientes¹⁶⁵, de uma maneira geral:

- “O carioca tem um certo receio de definir as regras ou falar sobre elas... parece que acha uma besteira, coisa muito formal... ou talvez nem avalia a importância que as regras claras têm.”
- “Muitas vezes acho que é típico do carioca não negociar as regras, pois é mais fácil driblar aquilo que ficou vago...”

...as partes utilizam meios de comunicação, (7)

Considerando que comunicação e negociação estão intimamente integrados, e que a comunicação ampla facilita o processo de entendimento mútuo, os negociadores do Rio de Janeiro, de uma forma geral:

- Entendem que é mais importante ser capaz de debater, ou seja, de formular perguntas e respostas, argumentar e reagir do que ter a capacidade para expressar idéias verbalmente. Parece que a disputa verbal, o conteúdo é mais importante do que a forma, e não ambos.

¹⁶⁵ Afirmação dos entrevistados na pesquisa de negociação.

- Carioca ou fluminense serão pintados, genericamente, como um indivíduo que se ‘comunica porque senão se trumbica’, ‘bate papo’ na fila do banco e ‘joga conversa fora’ na banca da esquina ou bebe uma gelada com os amigos, conta a vida ao motorista de táxi e ouve a dele, tem ‘jogo de cintura’, é um torcedor ligado em futebol e carnaval, católico e umbandista, jogador do bicho, fala “mehhhmo” um português cheio de gingas, “esses” chiados e “erres” arrastados, identifica no primeiro tom um samba ou um pagode... sabe que não existe ‘não’ diante de situações formais e que todas admitem um ‘jeitinho’ pela relação pessoal e pela amizade, entende que ficar malandramente ‘em cima do muro’ não é desonesto, é necessário e prático no ambiente em que vive... é leal aos amigos e nada nega à família... pois os ‘relacionamentos’ não vão deixá-lo na mão... sabe ‘dar uma volta’ e tem ‘cara de pau pra encarar qualquer situação’... gosta de feijoada, farofa, feijão com arroz, preto com branco, mestiço e mulata...
- Por ter sido a maior porta de entrada de povos, e também uma das maiores portas de saída, tem sido caracterizado como um extravagante que vive num paraíso tropical exótico, extrovertido e barulhento (daqui saíam índios, papagaios e pau-brasil, depois o carnaval e o samba, o futebol e a bossa nova). O Rio de Janeiro tem sido um grande mercado de atividades comerciais, um território de múltiplas alternativas o que exige de seus habitantes uma grande capacidade de comunicação: adaptabilidade e flexibilidade ao ambiente e à diversidade cultural. A imagem da comunicação interpessoal no Rio e no Brasil sempre se confundiram ante o olhar mais formal e educado do estrangeiro.
- Criam, de maneira não deliberada, a sensação na outra parte, de que comunicar-se ‘integralmente’ é um desafio, que pode gerar ambigüidades e dúvidas, pela dificuldade de dizer ‘não’, de substituir o ‘não’ por ‘vou pensar’, ‘depois a gente vê’, ‘fica tranquilo’, ‘tá tudo bem’. Muitas vezes a outra parte não sabe se é um acordo, se vai ser cumprido, se é um ‘não’ disfarçado ou um adiamento.
- Usam o território físico, ocupando-o sem muita formalidade. O território físico pode ser caracterizado por pegar nos outros, colocar a mão no ombro, beijar no rosto indiscriminadamente, abraçar sempre que há um encontro. Escrever “um abraço” no final da mensagem escrita é uma maneira descontraída de estar no território do outro. Assim como o território físico, o psicológico, associados aos territórios de influência também são normalmente invadidos pela informalidade.

...através dos quais manifestam comportamentos de influência, (8)

Baseados nas suas singularidades, os grupos culturais de ambientes diversos se caracterizam pelas suas diferenças, manifestando comportamentos próprios em face a aspectos e ocorrências únicas do seu cotidiano, influenciando a maneira como pessoas de diferentes culturas negociam ou abordam conflitos. Porém são as pessoas, como indivíduos, que reproduzem esses comportamentos nos episódios das negociações. De uma maneira geral as características dos negociadores do Rio de Janeiro, herdadas ou aprendidas se manifestam através:

- Da percepção de que a conexão poderosa que faz os bons ofícios da aproximação, através dos vínculos com a personalidade cultuada capaz de abrir portas, que o pistolão ajuda a obter um emprego ou resolver um problema intrincado da burocracia, que o compadrio, a apadrinhagem e formas sucedâneas de nepotismo no segmento público e de protecionismo no segmento privado, estão presentes nas negociações de nossos dias. Por isso muito frequentemente o utilizam como forma de aumentar sua autonomia e poder de influência.
- Da utilização da mais viva cordialidade nas relações com seus pares e, em muitas esferas (principalmente nas organizações), pelo descaso no trato com os que lhe são socialmente inferiores.
- Da necessidade de “encurtar distâncias sociais”, utiliza formas originais de aproximar as pessoas envolvidas em qualquer situação, sem o uso do poder de forma explícita. Parece que o negociador do Rio de Janeiro incorporou essa sutileza, substituindo o uso do poder hierárquico pela conexão com o poder. Entre essas formas originais destacam-se a *cordialidade* como forma de aproximação, o *jeitinho* como forma de superar impasses, a *criatividade* e o *improviso* como forma de resolver problemas.

De uma maneira geral os negociadores do Rio de Janeiro, identificados na pesquisa utilizam os estilos de influência atribuindo pesos diferenciados a cada um deles:

PERSUADIR – é o estilo mais importante em relação aos demais, tanto para as mulheres quanto para os homens. Numa análise classificatória este é o segundo estilo mais frequentemente observado nas mulheres e o primeiro nos homens. Na ótica HeteroP os homens persuadem mais frequentemente do que as mulheres.

AFIRMAR – é o estilo considerado relativamente o menos importante, tanto para mulheres quanto para homens. Na ótica HeteroP os homens afirmam mais frequentemente do que as mulheres.

ENGAJAR – é o estilo praticado mais frequentemente na ótica AutoP de ambos os sexos. Porém se observa uma diferença entre os sexos, sendo que essa é relacionada à importância atribuída: as mulheres consideram engajar bem mais importante do que os homens. Na ótica HeteroP as mulheres engajam mais frequentemente do que os homens.

ATRAIR – é considerado o segundo estilo em importância pelas mulheres e o terceiro pelos homens. Atrair é relativamente o segundo mais frequentemente praticado pelas mulheres e pelos homens na sua AutoP. Na ótica HeteroP os homens atraem mais frequentemente do que as mulheres.

AFASTAR – é o estilo que apresenta a maior diferença entre importância atribuída e frequência praticada. Há uma convergência em identificar que o estilo afastar de situações conflitantes desengajando e evitar rupturas nas negociações é importante, por mulheres e principalmente pelos homens. Porém os resultados obtidos na pesquisa evidenciam que ambos não praticam este estilo com uma frequência compatível com sua importância. Isso revela a grande necessidade de melhoria nesse estilo. Na ótica dos outros os homens afastam mais frequentemente do que as mulheres.

para confrontar e discutir *propostas explícitas*, (9)

Considerando que comunicação nas negociações pode se dar de uma forma mais aberta, de forma explícita de maneira velada, através de entendimentos tácitos, os negociadores do Rio de Janeiro, de uma forma geral:

- Quanto à informação, não as revelam com facilidade, muitas vezes distorcem e omitem aspectos relevantes e pertinentes como se estivessem num jogo de esconde. Por outro lado, pessoalmente, se revelam muito. Em geral tendem a dramatizar a abordagem do processo de negociação adotando mais frequentemente uma postura competitiva de barganha do que de buscar uma solução conjunta.

- Preferem desenvolver a capacidade de ler através do que é comunicado ao invés de “comunicar exatamente o que é”, por isso atribuem muita importância à **capacidade de perceber as necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte**. Esse aspecto tem a ver com a característica de não irem direto ao ponto, de dissimularem e “esconder o jogo” supondo que o outro estará agindo assim, de guardarem cartas na manga, de considerarem que deve existir alguma “por trás” ou “segundas intenções”, de encararem o processo como prioritariamente competitivo. Para muitos brasileiros de outras regiões o carioca é a caracterização mais notória do indivíduo que tem “jogo de cintura”, a capacidade de “dar a volta”, a facilidade de fazer malabarismos para dar “um jeito” de resolver impasses sem explicitar suas reais intenções... daí a necessidade de perceber o que está oculto.

com o objetivo de alcançarem um acordo. (10)

Considerando que o acordo fechado e sua manutenção implicam: no alcance dos objetivos dos negociadores; na constatação que concessões tiveram que ser feitas; na formalização de compromissos que devem ser cumpridos que os acordos implementados fortalecem as relações pelo constatação mútua de que foram cumpridos, os muitos negociadores do Rio de Janeiro:

- Ainda aparentam reproduzir comportamentos que foram influenciados por mais de 230 anos de transações e negociações políticas em diversos níveis, por formas de transitar entre os diversos atalhos da política, pelas negociações de bastidores. Por isso, parece pecar (talvez até por isso), muitas vezes, pela falta de objetividade ou por marcar posições de antagonismo das quais não se afasta. Parece ter dificuldades de articular acordos duradouros.

Sob a perspectiva dos entrevistados, negociadores experientes¹⁶⁶, de uma maneira geral:

- “O carioca não é diferente dos demais. Quando o acordo é bem amarrado ele tende a cumprir. O desafio das negociações com o carioca é amarrar bem o acordo.”

¹⁶⁶ Afirmação dos entrevistados na pesquisa de negociação.

11.1 Pesquisas futuras

As bases de dados obtidas nesse trabalho permitem a formulação de análise mais amplas e mais profundas sobre os comportamentos nos negociadores do Rio de Janeiro, considerando possibilidades de estratificação por sexo e por categorias de respondentes, ou seja, grupos de interlocutores dos negociadores (clientes, fornecedores, superiores, pares e subordinados).

A estrutura desse trabalho de dissertação e o processo utilizado para a realização da pesquisa, com os ajustes decorrentes da aprendizagem, poderão facilitar futuras pesquisas de outras subculturas regionais brasileiras, relevantes sob a ótica da negociação. O conhecimento obtido através da análise de uma quantidade razoável de pesquisas de subculturas regionais permitirá o desenvolvimento de estudos comparativos e a elaboração de perfis regionais dos negociadores brasileiros.

11.2 Sumário

A dissertação desenvolvida teve como objetivo principal descrever as características dos negociadores do Rio de Janeiro tendo como referência um modelo de estilos, comportamentos e práticas de influência nas negociações, levando em consideração as características da subcultura regional. Para que isso fosse possível, a pesquisa apresentada se desenvolveu tendo três objetivos fundamentais:

1. Articular uma pano de fundo conceitual que pudesse permitir o desenvolvimento da dissertação;
2. Apresentar pesquisas intermediárias para apoiar a sustentação da pesquisa central;
3. Testar a frequência com que os negociadores do Rio de Janeiro utilizam os estilos de influência, partindo do pressuposto que os de **aproximação** são mais frequentemente praticados do que os estilos de **pressão** ou de **afastamento**.

O primeiro objetivo foi atingido através do desenvolvimento dos capítulos 2 a 8.

O segundo objetivo foi atingido através do desenvolvimento 9.

E o terceiro objetivo foi atingido através do desenvolvimento dos capítulo 10.

Finalmente, o objetivo principal, foi sintetizado no capítulo 11.

12 TERMINOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO

Ver fontes¹⁶⁷

ABUNDÂNCIA - Grande quantidade, fartura, excesso.

ACORDO – Concordância de sentimentos ou idéias. Composição. Combinação, ajuste, pacto.

ACORDO DE CAVALHEIROS – Entendimento em que as partes, cordialmente, dispensam formalidades legais, garantindo-se pela palavra empenhada.

ALIANÇA - Ajuste, acordo, pacto, união com fins específicos.

ARGUMENTO - Raciocínio verbalizado, pelo qual se tira uma consequência, dedução ou conclusão.

AUTONOMIA - Faculdade de se governar por si mesmo, propriedade pela qual o ser humano pretende poder escolher as leis que regem sua conduta.

AUTORIDADE - Aquele que tem o direito ou poder de fazer-se obedecer, dar ordens, tomar decisões, agir, etc.

BARGANHA - Troca. Ato de barganhar. Troca de propostas e ofertas sucessivas, usualmente num padrão de concessões, até se alcançar um acordo mútuo.

BARGANHAR - Trocar, regatear, pechinchar. Em alguns lugares do Brasil tem a conotação de transação fraudulenta.

COEXISTIR – Existir simultaneamente, conviver.

COMPETIÇÃO - Busca simultânea, por duas ou mais partes, de vantagem, vitória, prêmio, etc.

COMPETIR - Pretender uma coisa simultaneamente com outrem.

CONFLITO - Embate dos que lutam, dos que estão em oposição. Discussão, colisão, luta, combate.

CONSENTIMENTO - Ato de consentir. Permissão, licença, anuência, aprovação, acordo, aprovação tácita, tolerância.

CONCESSÃO - Ato de conceder, permitir, consentir. Ato de ceder seu direito, seu ponto de vista em favor de outrem: condescendência.

DEPENDÊNCIA – Sujeição, subordinação.

DIPLOMACIA – Ciência das relações exteriores ou negócios estrangeiros dos Estados. Circunspeção ou gravidade de maneiras. Delicadeza, finura.

ENERGIA - A maneira como se exerce uma força.

¹⁶⁷ Fontes:

BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa – Médio dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980;

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do Poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.

LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

YARN, Douglas H. (Org.). *Dictionary of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

ESCASSEZ - Qualidade do que é raro, do que falta, da pouca abundância.

EXPLÍCITO – Expresso formalmente: claro, desenvolvido, explicado.

FORÇA - Energia física. Tudo o que pode modificar este estado de repouso ou de movimento de um corpo.

FORÇA BRUTA - Força que se manifesta por atos arbitrários e despóticos; a força material; energia física.

FUGA - Retirada rápida ou precipitada.

FUGIR - Desviar-se ou retirar-se às pressas para escapar de alguém ou de algum perigo.

INTERDEPENDÊNCIA – Dependência recíproca.

MANIPULAR – Engendrar, forjar.

NECESSIDADE - O que não se pode dispensar; o que é essencial; indispensável; estado de carência.

OBJETIVO - Alvo, meta ou fim que se pretende atingir.

PODER – Faculdade de ter a real possibilidade de impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas. Habilidade de obter o que se quer. Em negociação é a capacidade de influenciar o comportamento dos outros.

PODER DE DISSUAÇÃO - Capacidade de persuadir sem o uso da força (da guerra fria).

POTÊNCIA - Qualidade de quem tem poderio, um poder virtual ou possível. Uma reflexão importante: a potência é um poder latente, e não um poder real. Outra: o poder real pode ser diferente do poder percebido.

REGRAS - Conjunto de prescrições que regulam, dirigem, regem ou governam; o que está determinado pela razão, pela lei ou pelos costumes.

RETALIAÇÃO - Ato ou efeito de retaliar. Represália, vingança, desforra.

RETALIAR - Revidar com dano igual o dano recebido: impor a *pena de talião*. Exercer represália contra, vingar, desagravar.

TÁCITO – Que não se exprime por palavras; subentendido, implícito. Que, por não ser expresso, de algum modo se deduz. Oculto, secreto.

TERRITÓRIO - Área sobre a qual se exerce a soberania (se exerce o poder).

TROCA - Transferência mútua e simultânea de coisas entre seus respectivos donos. Permuta, alborque, barganha, câmbio, escambo.

13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

13.1 Referências bibliográficas utilizadas

- ABREU, Regina. *A capital contaminada: a construção da identidade nacional pela negação do 'espírito carioca'*. In: LOPES, Antonio Herculano (Org.). *Entre Europa e África: a invenção do carioca*. Rio de Janeiro: Casa de Rio Barbosa. Toopbooks. 2000
- AGUIAR, Luiz Antonio (Org.) *Para entender o Brasil*. São Paulo: Alegro, 2001.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda, GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AZEVEDO, Fernando. *A cultura brasileira: introdução ao estudo cultural do Brasil*. 4ª Ed. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 4). Brasília: UNB, 1963.
- BERLEW, David, HARRISON, Roger and RUBIN, Irwin. *The effective uses of power and authority*. New York: McGraw Hill. 1979.
- BERLEW, David, MOORE, Alex e HARRISON, Roger. *The Positive Negotiation Program*. MA, USA: Situation Management Systems, 1984.
- BERLO, David. *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960.
- BESSA, José e MALHEIROS, Márcia. *Aldeamentos indígenas do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: UERJ/Departamento de extensão. 1997.
- BLAKE, Robert and MOUTON, Jane. *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- BOULDING, Kenneth. *The nature of power*. In LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation...* Op. cit. P. 180 - 192.
- BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa – Médio dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980. P. 351.
- BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa – Médio dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980;
- CALDEIRA, Jorge et alli. *Viagem pela história do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- CARVALHAL, Eugenio e FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- COHEN, Allen e BRADFORD, David. *Influence without authority: the use of alliances, reciprocity, and exchange to accomplish work*. In. LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- DA MATA, Roberto. *O que faz do Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco. 1998.
- DALY, Kristin. *Gender differences in managerial behavior; the ongoing debate*. (Note prepared under supervision of Prof. Herminia Ibarra). Harvard Business Scholl. Note # 9-495-038. March, 1995.
- DAVIS, Flora. *A comunicação não-verbal*. São Paulo: Summus, 1979.
- DE BONO, Edward. *O pensamento lateral*. Rio de Janeiro: Record, 1967.
- DEES, L. Gregory e CRAMTON, Peter C. *Shrewd bargaining on the moral frontier: toward a theory of morality in practice*. In. LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

-
- DONNELSON, Anne. *Poder, política e influência: o bom senso e a essência da ação nas organizações*. In: COHEN, Alan R. (Org.). *MBA: curso prático: administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUNFEE, Thomas, SMITH, Craig and ROSS JR, Willian. *Social contracts and marketing ethics*. Journal of Marketing, July 1999. V. 63.
- ELLIS, Donald G., FISHER, B. Audrey. *Small group decision making – communication and the group process*. 4th Ed. New York: McGraw-Hill, 1994.
- FASSA, Bebeth e ECHENIQUE, Marta. *Poder a amor: a micropolítica das relações*. 2^a ed. São Paulo: Aleph. 1992.
- FISHER, Roger, URY, Willian. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- FISHER, Roger. *Negotiating power: getting and using influence*. American Behavioral Scientist, 1983 a, 27, 147-166. In: YARN, Douglas H. (Org.). *Diccionario of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*. 13^a ed. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 7). Brasília: UNB, 1963.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 6). Brasília: UNB, 1963.
- GALBRAITH, J. K. *Anatomia do Poder*. São Paulo. Pioneira. 1984.
- GRAHAM, John. *A theory of interorganizational negotiations*. Research in marketing. 1987. V. 9.
- GRAY, Barbara. *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. New York: Jossey Bass. 1989.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus. 1987. In: TENÓRIO, Fernando G. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Rio de Janeiro: FGV. Set./Out. 1998. V. 32, n. 5.
- HALL, Edward. *The Silent Language*. New York: Fawcett, 1959. and *The Hidden Dimension*. New York. Doubleday, 1966.
- HARRISON, Roger. *Personal power and influence in organization development*. In: *The collected papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- HENDON, Donald, HENDON, Rebecca and HERBIG, Paul. *Cross cultural business negotiations*. Westport, Connecticut, USA: Praeger, 1996.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth, NATEMAYER, Walter. *Situational leadership, perception, and impact of power*. Group and organizational studies, 4 (4); P. 418-428, dec. 1979.
- HOCHBERG, Julian E. *Percepção*. 3^a Ed. Rio de Janeiro: Zahar. 1982.
- HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, 1991.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 4^a Ed. (Biblioteca Básica Brasileira, v. 10). Brasília: UNB, 1963.
- HORNEY, Karen. *New ways in psychoanalysis*. New York: W. W. Norton. 1939.
- HOUAISS, Antônio. *Sobre a carioquidade*. In: Ciência & Trópico. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 13, n° 1, jan./jun. 1985.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD*. Rio de Janeiro: <http://www.ibge.gov/estatistica/pnad>. Disponível em [7/dez./1999].
-

-
- IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. *Rede Antares – Banco de dados de Teses e Dissertações de Mestrado e Doutorado defendidas no Brasil e por brasileiros no exterior*. Rio de Janeiro: <http://www.ibict.br>. Disponível em [2/dez/1999].
- JORNAL DO BRASIL. *Os “gringos” que não querem turismo*. Caderno Cidade. 26/mar/2000.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. 2nd ed. New York: Basic Books, 1993.
- KOLB, Deborah e WILLIAMS, Judith. *The shadow negotiation: how womwn can master the hidden agenda that determine bargaining success*. New York: Simon & Shuster. 2000.
- KORN/FERRY International e COLUMBIA University Graduate School of Business. *Reinventing the CEO*. New York: Korn/Ferry international e Columbia Graduate Scholl of Business. 1989.
- KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. *Credibilidade: como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e o público em geral*. Rio de Janeiro: Campus. 1994.
- KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. 2^a ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- LACZNIAC, Gene and MURPHY, Patrick. *Ethical marketing decisions: the higher road*. Needham Heights: MA: Allyn and Bacon. 1993.
- LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1982.
- LUFT, Joseph. *Of human interaction*. Palo Alto: National Press Books. 1969. In: LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1982.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- McCLELLAND, David. *The two faces of power*. Journal of international affairs. Vol. 24, N. 1, 1970.
- MEHRABIAN, Albert. *Relationship Without Words*. Psychology Today, September, 1968.
- MONTEIRO, Pedro Meira. *O “homem cordial” e a democracia quase impossível*. In: Ciência & Trópico. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 24, nº 2, jul./dez. 1996.
- MOTTA, Marly Silva. *Frente e verso da política carioca: o lacerdismo e o chaguismo*. In: Estudos Históricos. Rio de Janeiro: FGV, vol. 13, nº 24, 1999.
- OLIVEIRA, M. A. e SHINYISHIKI, R.T. *Análise transaccional nas organizações*. São Paulo: Nobel. 1985.
- PENA, Sérgio Danilo, et alii. *Retrato molecular do Brasil*. Ciência Hoje, v. 27 - nº 159. Abr/2000.
- PETERSON, Robert Martin. *Assessing the impact of individual characteristics and bargaining strategy selection on negotiation planning and preparation behaviors*. Thesis (Doctor of Philosophy). Adviser: SHERREL, Daniel L. The University of Memphis. 1998, 160 pp.
- POWEL, G. N. *One more time: do female and male managers differ?* Academy of Management Executive. 1990, V. 4. Nº 3.
-

-
- RACKMAN, Neil. *The behaviour of successful negociators*. Grupo de Pesquisas de Huthwaite.
- RACKMAN, Neil; CARLISLE, J. *The effective negotiator*. Part I and II. London: Journal of European Industrial Training, 1978.
- RAIFFA, Howard. *El arte y la ciencia de la negociación*. México: Solar Servicios Editoriales, 1991.
- RECTOR, Mônica e TRINTA, Aluizio. *Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- RESENDE DE CARVALHO, Maria Alice. *Futuro do pretérito: cenários extra-cronológicos de uma realidade entre a Europa e a África*. In: LOPES, Antonio Herculano (Org.). *Entre Europa e África: a invenção do carioca*. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, Topbooks, 2001. P.346.
- REVISTA BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL - RIO DE JANEIRO. Out./2000.
- REVISTA VEJA. *Encarte especial* Rio. São Paulo: Editora Abril. 4/mar./2001.
- RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras. 1995.
- SANCHEZ VAZQUEZ, Adolfo. *Ética (critérios de justificação moral)*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1985.
- SARAVIA, Enrique. *Perspectivas sobre a identidade da cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Monografia, 1982.
- SAVAGE, Grant, BLAIR, John e SORENSON, Ritch. *Consider both relationships and substance when negotiating strategically*. In: LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- SITNISKI, Mario. *De la negociación*. Buenos Aires: Argonauta, 1985.
- TAGLIACARNE, Gugliermo. *Pesquisa de mercado – técnica e prática*. São Paulo: Atlas, 1974.
- TENÓRIO, Fernando G. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Rio de Janeiro: FGV. Set/Out. 1998.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Notas sobre barreiras à argumentação moral: ética nas organizações*. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, v. 33, nº 1, jan./fev. 1999.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Sondagem sobre valores éticos*. Monografia. Rio de Janeiro: FGV-EBAP. 1993.
- THOMPSON, L. e HASTIE, R. *Judgement tasks and biases in negotiation*. In: SHEPPARD, B. H., BAZERMAN, M. H. and LEWICKI, R. J. (Eds.). *Research in negotiation organizations*. 2nd ed. Greenwich, CT: JAI Press. V. 2.
- URY, Willian. *Chegando à paz: resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VOGT, Paul W. *Dicctionary of statistics and methodology*. Newbury Park, CA: SAGE Publications. 1993.
- WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.
- YARN, Douglas H. (Org.). *Diccionary of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
-

ZACK Jr, James G. *The negotiation of settlement: a team support*. In. LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

13.2 Bibliografia de referência

A pesquisa bibliográfica foi efetuada em livros, revistas especializadas, jornais, dicionários, teses e dissertações que tratam do assunto direta ou indiretamente, para mensurar a relevância da pesquisa e para dar fundamentação teórico-metodológica ao trabalho proposto.

As consultas referentes às influências culturais regionais foram feitas diretamente em bibliotecas, através da *internet* para acessar bancos de dados *on-line*. Os livros e publicações a seguir relacionados fazem parte de acervo próprio.

As fontes pesquisadas foram agrupadas nas categorias a seguir apresentadas.

13.3 Abordagem à questão da resolução de conflitos e negociação nas organizações

- ALMEIDA JR., Sebastião. *O naípe do negociador*. Rio de Janeiro: Qualymark, 1997.
- ALTSCHUL, Carlos e LONGO, Enrique Fernández. *Todos ganan*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1993.
- BAZERMAN, Max e NEALE, Margareth.. *La negociación racional en el mundo irracional*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1993.
- BAZERMAN, Max, LEWICKI, Roy and SHEPPARD, Blair (Org). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, Connecticut: Jai Press, V. 3, 1991.
- BURNSTEIN, Dan. *Negotiator Pro - Version 5.0*. 3rd Ed. Brookline, MA: Negotiator Pro Company, 1997.
- BUSKIRK, Richard. *Ataque frontal*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- CHALLITA, Mansour. *A arte da política*. Rio de Janeiro: ACIG, sem data.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. *Da guerra*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- COHEN, Alan R. (Org.). *MBA: curso prático: administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- CRQUI, Pierre Louis e MATARASSO, Eric. *Cómo llegar a ser un maestro de la negociación*. Barcelona: Ediciones Juan Granica, 1991.
- DAVIS, Stan e MEYER, Christopher. *BLUR*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- DOLAN, John Patrick. *Negocie como os profissionais*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1992.
- DONNELLON, Anne. *Poder, política e influência: o bom senso e a essência da ação nas organizações*. In: MBA: curso prático. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- EDELMAN, Joel, CRAIN, Mary Beth. *O tao da negociação*. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- ELLIS, Donald G., FISHER, B. Audrey. *Small group decision making – communication and the group process*. 4th Ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

-
- ERTEL, Danny e SANCHEZ, Francisco. *Negociação: as regras do jogo – A fase da preparação*. In: Revista HSM Management. São Paulo: Savana, v. 8, p. 62-68, mai./jun. 1998.
- ERTER, Danny. *Turning negotiation into a corporate capability*. In: Harvard Business Review. Boston: HBR, p. 55-70, may/jun. 1999
- FALJONE, Ademar. *Negociações sindicais*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FISHER, Roger, BROWN, Scott. *Como chegar a um acordo*. Rio de Janeiro: Imago, 1990.
- FISHER, Roger, ERTEL, Danny. *Estratégias de negociação*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- FISHER, Roger, ERTEL, Danny. *Obtenga el sí en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1995.
- FISHER, Roger, URY, Willian e PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- FLACH, FREDERIC. *Resiliência – a arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva, 1991.
- FULLER, George. *Estratégias do negociador*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1993.
- FUSTIER, Michel. *O conflito na empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- GALBRAITH, John Kenneth. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GARCEZ, José Carlos Rossani (Coord.) e outros. *A arbitragem na era da globalização*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- GOMES DE MATOS, Francisco. *Negociação gerencial – aprendendo a negociar*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1985.
- HALL, Lavinia (Org.). *Negotiation: strategies for mutual gain – the basic seminar of the Harvard Program on Negotiation*. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- HAMMOND, John, KEENEY, Ralph e RAIFFA, Howard. *Decisões inteligentes*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HANDY, Charles. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- KARRAS, Chester. *O manual de negociação: o guia completo de estratégias e táticas de negociação*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- KARRAS, Gary. *Negocie para fechar*. São Bernardo do Campo: Bandeirante, 1988.
- KELLAR, Robert. *Sales negotiation skills that sell*. New York: AMACOM, 1996.
- KEMPER, Robert e KEMPER, Daniele. *Negotiation literature*. Metuchen, N.J., USA: The Scarecrow Press, 1994.
- KING, Norman. *Os primeiros 5 minutos*. São Paulo: Nobel, 1991.
- LEBRUN, Gerard. *O que é Poder ?* São Paulo: Brasiliense, 1984.
- LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- LEWICKI, Roy. *Negociando estrategicamente*. In: MBA: curso prático. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LIKERT, Rensis e Jane. *Administração de conflitos - novas abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- LLOID, Sam. *Developing positive assertiveness*. Menlo Park, CA: Crisp Publ., 1988.
- LOBOS, Júlio. *Sindicalismo e negociação*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.
- MADDUX, Robert. *Successful negotiation*. Menlo Park, CA: Crisp Publ., 1988.
- MARCONDES, Odino. *Como chegar a excelência em negociação*. Rio de Janeiro: Qualymark, 1997.
- MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula. *Negociação e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 1998.
-

- MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- McCORMACK, Mark. *O que não se ensina em Harvard Business School*. São Paulo: Harbra, 1985.
- MILLS, Harry. *Negociação – a arte de vencer*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MILLS, Wrigth. *A elite do poder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- MONSALVE, Tulio. *Estrategias y tacticas de negociacion*. Caracas: CLAD, 1989.
- NIERENBERG, Gerard I. *El negociador completo*. Madrid: CDN Ciencias de la Dirección, 1991.
- OLIVEIRA, Marco Antônio, SHINYASHIKI. *Análise transaccional nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1985.
- PATER, Robert. *As artes marciais e a arte da gerência*. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- PAZZIANOTO, Almir. *Negociação: reflexões & críticas*. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- RAIFFA, Howard. *El arte y la ciencia de la negociación*. México: Fondo de Cultura Económica, 1991.
- RAIFFA, Howard. *The art & science of negotiation*. Cambridge, MA: Belknap/Harvard, 1982.
- SCOTT, Bill. *A arte de negociar*. Lisboa: Presença, 1988.
- SEBENIUS, James. *Negociação: as regras do jogo – A arquitetura do acordo*. In: Revista HSM Management. São Paulo: Savana, v. 8, p. 72-86, mai./jun. 1998.
- SENLE, Andrés. *Negociación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- SITNISKI, Mario. *De la negociación*. Buenos Aires: Argonauta, 1985.
- SPARKS, Donald B.. *A dinâmica da negociação efetiva*. São Paulo: Nobel, 1992.
- STEELE, Paul, MURPHY, John e RUSSIL, Richard. *Negócio fechado - a arte da negociação*. São Paulo: Makron, 1991.
- STEINER, Claude. *O outro lado do poder*. São Paulo: Nobel, 1984.
- TZU, Sun. *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Record, 1983.
- URY, Willian. *Chegando á paz: resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- URY, Willian. *Negociação: as regras do jogo – Muito além do não*. In: Revista HSM Management. São Paulo: Savana, v. 8, p. 70-74, mai./jun. 1998.
- URY, Willian. *Supere el no!* Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- URY, Willian. *Supere o não. !* São Paulo: Best Seller, 1991.
- URY, Willian.. *Negociar na era na informação*. In: Revista HSM Management. São Paulo: Savana, v. 15, p. 6-11, jul./ago. 1999.
- VENOSA, Roberto. Resenha de STRAUSS, Anselm. *Negotiations: varieties, context, process and social order*. Londres: Jossey-Bass, 1978. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV/EAESP, v. 32, nº 1, p. 89-90, jan./mar. 1992.
- WALTON, Richard. *Pacificação Interpessoal*. São Paulo: Blucher, 1972.
- WANDERLEY, José Augusto. *Negociação total*. São Paulo: Gente, 1998.
- WISINSKI, Jerry. *Como resolver conflitos no trabalho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- WOOD, Jack, COLOSI, Thomas R. *A arte sutil da negociação*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 414-420, 1999.
- WOOD, Jack, COLOSI, Thomas R. *A negociação envolve mais do que duas pessoas*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 420-426, 1999.

- WOOD, Jack, COLOSI, Thomas R. *Administrando a negociação*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 426-435, 1999.
- WOOD, Jack, COLOSI, Thomas R. *Negociação: as regras do jogo – As outras negociações*. In: Revista HSM Management. São Paulo: Savana, v. 8, p. 76-80, mai./jun. 1998.
- ZAJDZNAJDER, Luciano. *Teoria e prática da negociação – política de negociação*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

13.4 Abordagens sobre as influências culturais nas negociações

- ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: SENAC, 1998.
- BRENNAN, Lynne, BLOCK, David. *Etiqueta no mundo dos negócios*. 3ª Ed. São Paulo: Siciliano, 1994.
- CALDAS, Miguel e WOOD JR., Thomas. *Identidade organizacional*. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV/EAESP, v. 37, nº 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- DEREK, Gregory, MARTIN, Ron e SMITH, Graham (orgs.). *Geografia humana: sociedade, espaço e ciência social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- DOBLINSKI, Suzana. *Negócio fechado – guia empresarial de viagens*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DOURADO FILHO, Fernando. *Ao redor do mundo: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros*. São Paulo: Fernando Dourado Filho, 2000.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. 6ª Ed. São Paulo, Pioneira, 1997.
- GOFFEE, Rob. *Diversidade cultural*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 239-245, 1999.
- HANDY, Charles. *A era do paradoxo*. São Paulo: Makron Books. 1995.
- HENDON, Donald, HENDON, Rebecca and HERBIG, Paul. *Cross cultural business negotiations*. Westport, Connecticut, USA: Praeger, 1996.
- HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, 1991.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Classe mundial*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KREMENIUK, Viktor Aleksandrovich (Org.). *International negotiation: analysis, approaches, issues*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- LISTENING POST LATINO AMERICANO. *Mercosul: a visão do desafio*. São Paulo: Ogilvy & Mather, nº 4, out. 1993.
- LORANGE, Peter e ROOG, Johan. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LYNCH, Robert Porter. *Alianças de negócios*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MORAN, Robert, HARRIS, Philip e STRIPP, William. *Desenvolvendo organizações globais*. São Paulo: Futura, 1996.
- MORGAN, Garret. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, HACKMAN e LAWLER III. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- OHMAE, Kenichi. *O estrangeiro em ação - a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- PERLMUTTER, Howard V. *Tornando-se globalmente civilizado*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 403-409, 1999.
- RHINESMITH, Stephen. *Guia gerencial para globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

- SANCHEZ, Edwin Aguilar, *La información en las negociaciones internacionales*. In: Revista Centroamericana de Administración Pública. San José, Costa Rica: ICAP, nº 36, p. 137-152, ene./jun. 1999.
- SARAVIA, Enrique. *Cultura y desarrollo*. In: Cultura y Desarrollo. Buenos Aires: Criterio, año LIII, nº 846, p. 640-643, 23/oct./1980.
- SARAVIA, Enrique. *El etnocentrismo en la enseñanza de la historia y la filosofía*. Rio de Janeiro/Caracas: Monografia, 1995.
- SARAVIA, Enrique. *La identidad cultural latinoamericana*. In: Casa del Tiempo. Mexico: Casa del Tiempo, vol. IV, nº 41, p. 36-39, jun. 1984.
- VOLKENA, Roger J. and CHANG, Suzette. *Negotiating in Latin America: what we know (or think we know) and what we would like to know*. In: Latin American Business Review. New York: The Haworth Press, v. 1 (2), p. 3-25, 1998.
- WOOD, Jack Denfeld. *A cultura não é suficiente*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 409-413, 1999.

13.5 Abordagens sobre a cultura brasileira

- AGUIAR, Luiz Antonio (Org.). *Para entender o Brasil*. São Paulo: Alegro, 2000.
- AZEVEDO, Fernando. *Psicologia do povo brasileiro*. In: A cultura brasileira - Os fatores da cultura. Tomo primeiro. 3ª Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1955.
- BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- CANCLINI, Néstor Garcia. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.
- CÂMARA CASCUDO, Luís da. *Contos tradicionais do Brasil*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.
- DAMATTA, Roberto. *Dez anos depois: em torno da originalidade de Gilberto Freyre*. In: Ciência & Trópico. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 25, nº 1, p. 17-37, jan./jun. 1997.
- DAMATTA, Roberto. *O que faz o brasil, Brasil ?* Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- DEMO, Pedro. *Dimensão cultural da política social*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco/Massangana, 1982.
- DIEGUES JÚNIOR, Manuel. *Etnias e Culturas do Brasil*. Rio de Janeiro: (?), 1963.
- DIEGUES JÚNIOR, Manuel. *Regiões culturais do Brasil*. Rio de Janeiro: MEC/INEP, 1960.
- EMBRATUR. *Anuário estatístico de 2000*. V. 27. Brasília: Embratur, 2000.
- FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*. 13ª ed. Brasília: UNB, vol. 7, 1963.
- FREYRE, Gilberto. *O caráter nacional brasileiro no século vinte*. In: Ciência & Trópico. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 13, nº 1, p. 7-13, jan./jun. 1985.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. Brasília: UNB, vol. 6, 1963.
- GIL, Gilson. *Gilberto Freyre versus Paulo Prado: a questão da identidade nacional brasileira*. In: Ciência & Trópico. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 22, nº 2, p. 211-220, jul./dez. 1994.
- GOMES, Laura Graziela, BARBOSA, Livia e DRUMMOND, José Augusto (Orgs.). *O Brasil não é para principiantes: carnavais, malandros e heróis, 20 anos depois*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

-
- HEYMANN, Luciana Quillet. *Quem não tem padrinho morre pagão: fragmentos de um discurso sobre o poder*. In: Estudos Históricos. Cultura política. Rio de Janeiro: CPDOC – FGV, vol. 13, nº 24, 1999, p. 323-349.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 4ª ed. Brasília: UNB, vol. 10, 1963.
- IBGE – Centro de documentação e disseminação de informações. *Brasil: 500 anos de povoamento*. Rio de Janeiro: IBGE, 2000.
- LEITE, Dante Moreira. *O caráter nacional brasileiro; história de uma ideologia*. 4ª Ed. In: Coleção Novos Ubrais. Psicologia. São Paulo: Pioneira, 1983.
- MARTINS, Pedro Henrique. *A cultura política do patriarcalismo*. In: Estudos de sociologia. Revista do programa de pós-graduação em sociologia da UFPE. Recife: Ed. Universitária, v. 1, p. 35-51, 1995.
- MEIRA PENA, José Osvaldo. *Em berço esplêndido*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1999.
- MONTEIRO, Pedro Meira. *O “homem cordial” e a democracia quase impossível*. In: Ciência & Trópico. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 24, nº 2, p. 333-357, jul./dez. 1996.
- MOTA, Carlos Guilherme (Org.). *Viagem incompleta: a experiência brasileira (1500-2000) – a grande transação*. São Paulo: Senac, 2000.
- MOTA, Lourenço Dantas (Org.). *Introdução ao Brasil: um banquete no trópico*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.
- PAGE, Joseph. *The Brazilians*. New York: Addison-Wesley, 1995.
- PRADO Jr., Caio. *A revolução brasileira*. 7ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- PRESTES MOTTA, Fernando e ALCADIPANI, Rafael. *Jeitinho brasileiro, controle social e competição*. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV/EAESP, v. 39, nº 1, p. 6-12, jan./mar. 1999.
- PRESTES MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- REIS, José Carlos. *As identidades do Brasil: de Varnhagem a FHC*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro*. 2ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- RIBEIRO, Darcy. *Os brasileiros – teoria do Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- SARAVIA, Enrique. *Cultura e diversidade*. In: Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo: ESPN, v. 6, nº 3, p. 32-34, mai./jun. 1999.
- SARAVIA, Enrique. *Perspectivas sobre a identidade da cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Monografia, 1982.
- VIEIRA, Clóvis, LUSTOSA DA COSTA, Frederico e BARBOSA, Lázaro. *O jeitinho brasileiro como um recurso de poder*. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, v. 16, nº 2, p. 6-31, abr./jun. 1982.
- VOLKENA, Roger J. *Alternative dispute resolution in Brazil*. In: Mediation Quarterly. San Francisco: Jossey-Bass, v. 7, nº 1, Fall 1989.

13.6 Abordagem sobre a cultura do Rio de Janeiro

- DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- HOUAISS, Antônio. *Sobre a carioquidade*. In: Ciência & Trópico. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, v. 13, nº 1, p. 99-110, jan./jun. 1985.
- IBGE. *Censo demográfico 1991 – migração. Rio de Janeiro – nº 20*. Rio de Janeiro: IBGE, 1997.
-

- KARASCH, Mary C. *A vida dos escravos no Rio de Janeiro: 1808 - 1850*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- LESSA, Carlos. *O Rio de todos os Brasis*. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- LOPES, Antonio Herculano. *Entre a Europa e África: a invenção do carioca*. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, Topbooks, 2000.
- MARTINS, Luciana de Lima. *O Rio de Janeiro dos viajantes: o olhar britânico (1800-1850)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- MOTTA, Marly Soares. *Saudades da Guanabara*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- RIOS FILHO, Adolfo Morales de los. *O Rio de Janeiro imperial*. Rio de Janeiro: Topbooks, 2000.
- RODRIGUES, Antonio Edmilson Martins. *João do Rio*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

13.7 Abordagens conhecidas sobre o negociador brasileiro

- CERQUEIRA FILHO, Gisálio. *O direito e a solução dos conflitos sociais: aspectos ideológicos*. In: Direito e conflito social. Rio de Janeiro: Zahar, p. 73-91, 1981.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: COP, 1998.
- RECTOR, Mônica e TRINTA, Aluizio. *Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1985.

13.8 Abordagem à questão da comunicação

- AXTELL, Roger. *Gestos*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BERLO, David. *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960.
- CORTRIGHT, Rupert e HINDS, George. *Técnicas construtivas de argumentação e debate*. São Paulo: Ibrasa, 1968.
- DAVIS, Flora. *A comunicação não-verbal*. São Paulo: Summus, 1979.
- HADDOU, Marie. *Como dizer não*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HERSEY, Paul and KEALTY, Joseph W. *One to one organization development communication skills*. In: Training and Development Journal. Madison, Connecticut: ASTD, p. 56-60, Apr. 1980.
- HOCHBERG, Julian E. *Percepção*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- LAURENT, Louis. *Como conduzir discussões e negociações?* São Paulo: Livraria Nobel, 1989.
- LITTLEJOHN, S.W.. *Fundamentos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
- MARCHAND, Donald. *Administrando informações estratégicas*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 341-345, 1999.
- MARCHAND, Donald. *Qual é a 'cultura de informação' de sua empresa*. In: Dominando Administração Financeira Times. São Paulo: Makron Books, p. 346-351, 1999.
- OPI, Juan Manuel. *Técnicas de Negociación Transaccional*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- PAESE, Allan. *El lenguaje del cuerpo*. Buenos Ayres: Editorial Planeta Argentina, 1994.
- POLITO, Reinaldo. *Gestos & posturas para melhor falar*. São Paulo: Saraiva, 1991.
- SIMMONS, Annette. *Jogos territoriais*. São Paulo: Futura, 1998.
- SKINNER, B. F. *O comportamento verbal*. São Paulo: Cultrix, 1978.

13.9 Abordagem à questão da ética

- BLANCHARD, Kenneth e PEALE, Norman. *O poder da administração ética*. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- DEES, L. Gregory e CRAMTON, Peter C. *Shrewd bargaining on the moral frontier: toward a theory of morality in practice*. In: LEWICKI, Roy J., SAUNDERS, David M. and MINTON, John W. (Orgs.). *Negotiation: readings, exercises and cases*. 3rd Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- DUNFEE, Thomas W., MAHONEY, Jack. *Ética empresarial*. In: Dominando Administração Financial Times. São Paulo: Makron Books, p. 362-377, 1999.
- DUNFEE, Thomas, SMITH, Craig and ROSS JR, Willian. *Social contracts and marketing ethics*. Journal of Marketing, July 1999. V. 63.
- HOFFMAN, James, COUCH, Grahtham e LAMONT, Bruce. *A teoria da relatividade da ética*. In: Revista HSM Management. São Paulo: Savana, v. 17, p. 142-146, nov./dez. 1999.
- KOUZES, James, POSNER, Barry. *Credibilidade: como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e o público em geral*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LACZNIAC, Gene and MURPHY, Patrick. *Ethical marketing decisions: the higher road*. Needham Heights: MA: Allyn and Bacon. 1993.
- MISHIMA, Yukio. *O hagakure – a ética dos samurais e o Japão moderno*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- SANCHEZ VAZQUEZ, Adolfo. *Ética (critérios de justificação moral)*. 8^a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1985.
- SOLOMON, Robert. *A melhor maneira de fazer negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial sem moralismo*. In: Revista de Administração da USP. São Paulo: USP, v. 29, n° 3, p. 3-22, jul./set. 1994.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Notas sobre barreiras à argumentação moral: ética nas organizações*. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, v. 33, n° 1, jan./fev. 1999.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Sondagem sobre valores éticos*. Monografia. Rio de Janeiro: FGV-EBAP. 1993.
- THOMPSON, L. e HASTIE, R. *Judgement tasks and biases in negotiation*. In: SHEPPARD, B. H., BAZERMAN, M. H. and LEWICKI, R. J. (Eds.). *Research in negotiation organizations*. 2nd ed. Greenwich, CT: JAI Press. V. 2.
- ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Ética, estratégia e comunicação*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

13.10 Abordagem à questão dos sexos nas negociações

- DALY, Kristin. *Gender differences in managerial behavior; the ongoing debate*. (Note prepared under supervision of Prof. Herminia Ibarra). Harvard Business Scholl. Note # 9-495-038. March, 1995.
- FASSA, Bebeth e ECHENIQUE, Marta. *Poder a amor: a micropolítica das relações*. 2^a ed. São Paulo: Aleph. 1992.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. 2nd ed. New York: Basic Books, 1993.
- KOLB, Deborah e WILLIAMS, Judith. *The shadow negotiation: how womwn can master the hidden agenda that determine bargaining success*. New York: Simon & Shuster. 2000.

13.11 Abordagem à questão dos comportamentos nas negociações

- ALBERTI, Robert e EMMONS, Michael. *Comportamento Assertivo*. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.
- BERLEW, David E, MOORE, Alex e HARRISON, Roger. *The Positive Negotiation Program*. MA, USA: Situation Management Systems, 1984.
- BERLEW, David, HARRISON, Roger e RUBIN, Irwin M. *The effective uses of power and authority*. New York: McGraw-Hill, 1979.
- BERNE, Eric. *Os Jogos da Vida - A psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas*. São Paulo: Artenova, 1977.
- BLACKER, Joshua Adam. *Cooperative tactics theory – negotiation, relational conflict*. Dissertation (Doctor of Philosophy Communication) – Faculty of the Graduate School - University of Southern California, 1998.
- BLAKE, Robert e MOUTON, Jane. *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira: 1975.
- EYSENCK, Hanz e Michael. *Comportamento: segredos e surpresas da mente*. São Paulo: Abril. 1981.
- FREITAS, Maria Ester. *Organização: um espaço de negociação*. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV/EAESP, v. 34, nº 5, p. 13-20, jan./mar. 1994.
- HARRISON, Roger and KOUZES, Jim. *The power potential of organization development*. In: Training and Development Journal. Madison, Connecticut: ASTD, p. 44-47, Apr. 1980.
- HARRISON, Roger. *Personal power and influence in organization development*. In: The collected papers of Roger Harrison. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores*. São Paulo: E.P.U., 1986.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth, NATEMAYER, Walter. *Situational leadership, perception, and impact of power*. Group and organizational studies, 4 (4); dec. 1979.
- HORNEY, Karen. *New ways in psychoanalysis*. New York: W. W. Norton. 1939.
- JICK, Todd D. *Influence tactics*. Note. Boston: Harvard Business School Publishing, May 28, 1987.
- KUMMEROW, Jean, BARGER, Nancy and KIRBY, Linda. *WORKTypes*. New York: Warner Books, 1997.
- PARIKH, Jagdish. *Intuição – a nova fronteira da administração*. São Paulo: Cultrix, 1997.
- RACKMAN, Neil and VINCENTIS, John de. *Rethinking the sales force*. New York: McGraw-Hill, 1999.
- RACKMAN, Neil. *The behaviour of successful negotiators*. Huthwaite Research Group Limited. 1980.

13.12 Terminologia de negociação

- BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. *Dicionário da língua portuguesa – Médio dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- COLLIN, Petter, WEILAND, Carol and DOHN, Derek. *American business dictionary*. Teddington, GB: Peter Colling Publ., 1996.
- JOHANNSEN, Hano and PAGE, Terry. *International dictionary of management*. 5th Ed. London: Kogan Page, 1995.

- LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- VOGT, Paul W. *Dicctionary of statistics and methodology*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1993.
- YARN, Douglas H. (Org.). *Diccionary of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

13.13 Referências sobre o método de trabalho

- ALVES-MAZZOTTI, Alda, GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- TAGLIACARNE, Gugliermo. *Pesquisa de mercado – técnica e prática*. São Paulo: Atlas, 1974.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

13.14 Teses e Dissertações¹⁶⁸

13.14.1 Brasil

- ALBUQUERQUE, Alberto Pedroso de. *Negociação coletiva - negociação política*. Dissertação (Mestrado). Departamento de Ciência Política. Orientador: POMPERMAYER, Malori José. Belo Horizonte: UFMG, 1985. 220 p. ISN 75753.
- BARROS, José Márcio Pinto de Moura. *Os daqui e os de lá: um estudo sobre negociação de identidade*. Dissertação (Mestrado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Orientador: ARANTES NETO, Antônio Augusto. Campinas: UNICAMP, 1992. 420 p. ISN 107705.
- BASSO, Maristela. *Negociação e formação dos contratos internacionais do comércio: direito comparado e prática de negócios*. Tese (Doutorado). Faculdade de Direito. Orientador: BAPTISTA, Luiz Olavo. São Paulo: USP, 1994. 392 p. ISN 34109.
- BELL, José Carlos Arona. *Negociação sinérgica: proposta de desempenho otimizante*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Orientador: MOTTA, Paulo Cesar Delayti. Porto Alegre: UFRGS, 1995. 95 p. ISN 230934.
- FELIX, Ynês da Silva. *A negociação coletiva de trabalho no Brasil*. Dissertação (Mestrado). Direito do trabalho. Orientador: BARROS JÚNIOR, Cássio Mesquita. São Paulo: PUC-SP, 1992. 107 p. ISN 207761.

¹⁶⁸ Pesquisa efetuada em 5/12/99 através da Rede Antares – Rede de serviços de informação em ciência e tecnologia subordinada ao IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. A Rede Antares tem uma base de dados contendo informações de Teses e Dissertações de Mestrado e Doutorado defendidas no Brasil e por brasileiros no exterior. A base é multidisciplinar contendo informações de dez universidades conveniadas. A pesquisa tomou como referência trabalhos que contivessem as palavras negociação, negociador, negocial no título ou referenciadas ao tema negociação no assunto.

- GALVÃO, Andréia. *Participação e fragmentação: a prática sindical dos metalúrgicos do ABC nos anos 90*. Dissertação (Mestrado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Orientador: BOITO JÚNIOR, Armando. Campinas: UNICAMP, 1996. 165 p. ISN 112098.
- GARAGORRY, Jorge Alano Silveira. *Índice de sucesso dos trabalhadores do Rio Grande do Sul em negociações coletivas*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. Orientador: SILVA, Maria Imilda da Costa e. Porto Alegre: UFRGS, 1994. 294 p. ISN 231640.
- GARCIA, Maria de Fátima. *Negociação coletiva na palha de cana: um estudo da ação de barganha sindical na área canavieira do Nordeste e seus efeitos sócio-econômicos*. Dissertação (Mestrado). Centro de Ciências Aplicadas. Departamento de Economia. Orientador: JATOBÁ, Jorge. Recife: UFPe, 1995. 2 v.. ISN 213516.
- LAIMER, Adriano Guedes. *Negociação e convenção coletivas de trabalho no setor bancário: 1992 - 1995*. Dissertação (Mestrado). Direito do trabalho. Orientador: BARROS JÚNIOR, Cássio Mesquita. São Paulo: PUC-SP, 1996. 424 p. ISN 207261.
- MOTOMURA, Oscar. *Negociação interpessoal*. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia. Orientador: MELLO, Sylvia Leser de. São Paulo: USP, 1987. 153 p. ISN 6796.
- PIRES, Maria Sueli de Oliveira. *Estratégias de negociação discursiva entre adolescentes*. Tese (Doutorado). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Orientador: BARROS, Diana Luz Pessoa de. São Paulo: USP, 1996. 271 p. ISN 35873.
- SANTOS, Valéria Branco Moreira Pinto dos. *Padrões interpessoais no gênero de cartas de negociação*. Dissertação (Mestrado). Letras e linguística. Orientador: BARBARA, Leila. São Paulo: PUC-SP, 1996. 182 p. ISN 207119.
- SILVA, Jorge Vieira. *A negociação política na globalização: do mercado à cidadania*. Tese (Doutorado). Orientador: CHAIA, Miguel. São Paulo: PUC-SP, 1997. 2387 p. ISN 208521.
- TOMINAGA, Paulo. *Processos de negociação em sistemas multi-agentes*. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia Elétrica. Orientador: SILVA, Wagner Teixeira da. Brasília: UNB, 1996. 122 p. ISN 216853.
- VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. *A ação dos sindicatos e os diferenciais salariais 1979-82*. Tese (Doutorado). Departamento de Economia. Orientador: MACEDO, Roberto Brás Matos. Florianópolis: UFSC, 1983. 217 p. ISN 225993.

13.14.2 *Canadá e Estados Unidos*¹⁶⁹

- BASTARDI, Anthony Vincent, III. *Motivated responses to evidence and concession offers: effects of self interest, identity, and prior beliefs*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Stanford University. Adviser: ROSS, Lee. 1998, 121 pp. AAT 9908711.
- BLACKER, Joshua Adam. *Cooperative tactics theory*. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Southern California. Adviser: MICHAEL, Cody. 1998, 142 pp. AAT 9902774.

¹⁶⁹ Pesquisa efetuada em 2/12/99 através da ProQuest - Digital dissertations database. *UMI's Online Dissertations Services*. USA. A UMI tem uma base de dados contendo informações de mais de 100.000 Teses e Dissertações de Mestrado e Doutorado defendidas no Canadá e nos Estados Unidos. A base é multidisciplinar contendo informações de todos os títulos de 1998 e 1999. A pesquisa tomou como referência trabalhos que contivessem as palavras "negotiation" no título ou referenciadas ao tema "negotiation" no assunto.

- BLAKE, Orlando Emerson, Jr. *Turning point in mediations: an examination of disputant resolution behaviors in mediation*. Thesis (Doctor of Philosophy). The Claremont Graduate University. Adviser: REGAN, John. 1999, 257 pp. AAT 9917966
- BUCHAN, Nancy R. *Culture, fairness, and trust: contrasting influences on negotiations and outcomes in China, Korea, Japan and United States*. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Pennsylvania. Adviser: JOHNSON, Eric J., CROSON, Rachel T. 1998, 128 pp. AAT 9820866.
- BYRD, Larry G. *An examination of the relationship between personality types and career anchors*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Walden University. Adviser: (n/a). 1998, 157 pp. AAT 9840079.
- CHAMBERS, Franklin Delano, II. *The emergence of power in interpersonal bargaining*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Howard University. Adviser: NICOTERA, Anne. 1998, 169 pp. AAT 9923383.
- ELAHIE, Mohammad Niamat. *Trust and ethics in international business negotiations: a cross cultural analysis*. Thesis (Doctor of Philosophy) – The University of Texas – Pan American. Adviser: NASIF, Ercan. 1999, 211 pp. AAT 9940065.
- GARVIN-DOXAS, Ronda Kathleen. *The management and negotiation of meaning in team organization: multiple interpretations and their consequences for members and organizations*. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Colorado of Boulder. Adviser: ALLEN, Brenda J. 1998, 208 pp. AAT 9916793.
- MAIN, Kelley Joanne. *The role of meta-stereotypes in intergroup negotiations*. Dissertation (Master of Arts) – The University of Manitoba (Canada). Adviser: VORAUER, Jacquie. 1998, 61 pp. AAT MQ32177.
- MORGAN, Pauline Margaret. *Negotiation: individual and group cooperation in two paradigms*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Loyola University of Chicago. Adviser: TINDALE, R. Scott. 1998, 158 pp. AAT 9837647.
- NEUFELDT, Reina Christine. *Assessing the impact of pre-negotiation training on negotiation outcomes*. Dissertation (Master of Arts) – York University (Canada). Adviser: CHATAWAY, Cynthia J. 1998, 147 pp. AAT MQ33500.
- PAULSON, Gaylen D. *Strategic choice in negotiation: goal orientation and integration processes*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Northwestern University. Adviser: ROLOFF, Michael E.. 1998, 113 pp. AAT 9832661.
- PETERSON, Robert Martin. *Assessing the impact of individual characteristics and bargaining strategy selection on negotiation planning and preparations behaviors*. Thesis (Doctor of Philosophy) – The University of Memphis. Adviser: SHERRELL, Dan. 1998, 159 pp. AAT 9834241.
- SINAGA, Sherilyn Helen. *Global bridges: a comparative study of the cultural values of China, Malaysia and the United States*. Thesis (Doctor of Philosophy) – The Union Institute. Adviser: SELLS, Holloway. 1998, 239 pp. AAT 9908553.
- STRAUT, Diana Scarsella. *Negotiations in interesting times: the impact of interest-based negotiations on educational labor relations*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Cornell University. Adviser: DESHLER, J. David. 1998, 185 pp. AAT 9837870.
- SYLVESTER, Kenneth James. *The leader-negotiation theory*. Dissertation (EDD).– Seattle University. Adviser: HUTTON, Ivan L. 1998, 127 pp. AAT 9923906.
- TAJIMA, May. *Modelling multiple multicriteria - multiple participant problems: the integrative approach*. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Waterloo (Canada). Adviser: FRASER, Niall M. 1998, 162 pp. AAT NQ30653.

- WAGNER, Lynn M. *Problem solving and convergent bargaining: an analysis of negotiation processes and outcomes.*. Thesis (Doctor of Philosophy) – The John Hopkins University. Adviser: ZARTMAN, I. Willian. 1998, 205 pp. AAT 9833995.
- WINOKUR, Miriam W. *Gender differences in communicative behavior: an investigation of their influence on yhe outcome of bargaininig task.* Thesis (Doctor of Philosophy) – State Universityof New York at Buffalo. Adviser: TUTZAUER, Frank E. 1998, 109 pp. AAT 9833655.
- WONCHAN, Ra. *Compensation structure and negotiations in international strategic alliances.*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Rutgers The State University of Nerw Jersey. Newark. Adviser: CONTRACTOR, Frank. 1999, 186 pp. AAT 9929704.
- YUN, Chu. *Silent messages in negotiation: a descriptive study of negotiators' perceptions of the role of nonverbal communication in multi-national business negotiations.* Dissertation (Master of Arts) – Graduate School of the University of Texas – Pan American. Adviser: STRONG, Willian. 1999, 83 pp. AAT 1393614.
-

14 ANEXOS

14.1 Anexo A – Questionário utilizado para identificar as características do negociador

CARACTERÍSTICAS DO BOM NEGOCIADOR

Avalie, segundo a sua percepção, qual é o grau de importância de cada uma das características a seguir mencionadas, para o desempenho favorável de negociadores em situações de administração de conflitos/divergências e negociação.

Leia cada uma das características, pensando na eficácia do negociador.
Associe cada grau de importância à característica e, dependendo da sua avaliação, faça uma marcação na coluna adequada.

CARACTERÍSTICAS	1. SEM IMPORTÂNCIA	2. POUCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUITO IMPORTANTE	5. EXTREMA IMPORTÂNCIA
1. Persistência e determinação.					
2. Capacidade de avaliar e explorar o poder de barganha para alcançar seu objetivo.					
3. Percepção das necessidades e reações ocultas - próprias e da outra parte.					
4. Capacidade para conduzir e controlar os membros de sua própria equipe.					
5. Experiência prévia em negociações.					
6. Sentimento de autoconfiança.					
7. Amplitude de critérios, ou seja, aceitação de outros pontos de vista.					
8. Competitividade, ou seja, desejo de competir e ganhar.					
9. Habilidade de comunicar e coordenar diversos objetivos dentro de sua própria organização.					
10. Capacidade de debater, ou seja, de formular perguntas e respostas, argumentar e reagir.					
11. Vontade de controlar os riscos.					
12. Capacidade para representar vários papéis e posturas diferentes.					
13. Status ou nível hierárquico na organização que representa..					
14. Disposição para assumir riscos acima da média dos riscos de negócios e da função.					

Leia cada uma das características, pensando na eficácia do negociador. Associe cada grau de importância à característica e, dependendo da sua avaliação, faça uma marcação na coluna adequada.

CARACTERÍSTICAS	1. SEM IMPORTÂNCIA	2. POUCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUITO IMPORTANTE	5. EXTREMA IMPORTÂNCIA
15. Tolerância à ambigüidade e incerteza.					
16. Capacidade de planejamento e preparação.					
17. Conhecimento do tema/assunto que está negociando.					
18. Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza.					
19. Capacidade para expressar idéias verbalmente.					
20. Habilidade para escutar.					
21. Capacidade de julgamento e inteligência geral.					
22. Integridade.					
23. Capacidade de persuasão/convencimento.					
24. Paciência.					
25. Capacidade de decisão.					
26. Capacidade de ganhar o respeito e a confiança da outra parte.					
27. Capacidade analítica para resolver problemas gerais.					
28. Autocontrole, especialmente para deixar/não deixar transparecer emoções.					
29. Capacidade para perceber os sentimentos dos outros.					
30. Capacidade para se comunicar por sinais, gestos e utilizar o silêncio.					
31. Temperamento para transigir, ou seja, para fazer concessões.					
32. Personalidade atraente e senso de humor.					
33. Temperamento confiável.					
34. Disposição para evitar o emprego da força, das ameaças e do blefe.					

14.2 Anexo B – Questionário utilizado para identificar os estilos dos negociadores

QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS

Preencha o Nome de que está recebendo o <i>feedback</i> : _____					
Indique aqui ao Grupo (apenas um) de que faz parte a Pessoa que está dando o <i>feedback</i> .				Data: ____ / ____ / ____	
				Auto-Percepção	()
Superior	()	Subordinado	()	Par	()
Cliente	()	Fornecedor	()	Outro ?	()

Leia com atenção cada uma das afirmações. Após a leitura, considere cada uma delas como uma prática, uma possível qualificação de você mesmo(a) [ou da pessoa que está sendo recebendo o *feedback*].

Avalie as questões abaixo quanto à frequência com que são empregadas pelo avaliado, coloque um número do lado de cada uma delas, de acordo com a seguinte tabela:

1. Raramente (ou quando não sabe)
2. Ocasionalmente, mas não frequentemente
3. Às vezes
4. Com frequência razoável
5. Com muita frequência

- ____ 01. Apresenta argumentos fortes e seguros para as propostas que faz.
- ____ 02. Dá idéias e propõe alternativas de qualidade.
- ____ 03. Resume os pontos de concordância para obter o compromisso da outra parte.
- ____ 04. Expressa verbalmente os “padrões” que os outros deveriam lutar para tentar atingir.
- ____ 05. Procura fazer uma avaliação das circunstâncias ambientais que afetam a negociação.
- ____ 06. Exerce pressão sobre as pessoas apontando as perdas e danos a fim de atingir objetivos.
- ____ 07. Solicita ativamente opiniões e sugestões dos outros.
- ____ 08. Para de falar e ouve atentamente quando os outros argumentam ou discordam.
- ____ 09. Busca oportunidades para tornar disponíveis para os outros as informações relevantes sobre a situação em discussão.
- ____ 10. Descreve e faz os outros verem as excitantes possibilidades de uma determinada situação.
- ____ 11. Enfatiza os valores, interesses, objetivos ou posições convergentes.
- ____ 12. Manifesta interesse pelo negócio da outra parte, demonstrando que se preparou para o encontro.
- ____ 13. Numa situação de movimentação rápida, dedica tempo para pensar nos fatos e replanejar os próximos passos.

QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS

Avalie as questões abaixo quanto à frequência com que são empregadas pelo avaliado, coloque um número do lado de cada uma delas, de acordo com a seguinte tabela:

1. Raramente (ou quando não sabe)
2. Ocasionalmente, mas não freqüentemente
3. Às vezes
4. Com freqüência razoável
5. Com muita freqüência

- ___ 14. Modifica sua posição em lugar de se arriscar em conflito e confrontações desnecessárias.
- ___ 15. Apoia propostas com lógica sólida através do uso de documentos, depoimentos ou provas.
- ___ 16. Faz recomendações e sugestões que pareçam ter méritos, ainda que não sejam populares.
- ___ 17. Apresenta os benefícios de suas propostas e testa a aceitação.
- ___ 18. Torna conhecidos às pessoas os padrões pelos quais elas serão avaliadas.
- ___ 19. Busca analisar conjuntamente com a outra parte as implicações da negociação (suas causas, conseqüências, implicações nos relacionamentos, implicações no tempo).
- ___ 20. Faz elogios e propõe incentivos ou recompensas a fim de conseguir que as coisas sejam realizadas.
- ___ 21. Toma medidas para envolver indivíduos que não estejam participando.
- ___ 22. Pergunta para obter informações, pede esclarecimentos, opiniões e *feedback*.
- ___ 23. Compartilha dados, informações e percepções pessoais.
- ___ 24. Revela um nível de otimismo e entusiasmo contagiosos.
- ___ 25. Demonstra conhecer e compartilhar os valores que as partes têm em comum.
- ___ 26. Demonstra interesse, procurando conhecer as necessidades da outra parte.
- ___ 27. Propõe outra data ou alternativa quando o ambiente não favorece a negociação.
- ___ 28. Tem habilidade para rever sua posição quando muito pressionado pelos fatos.
- ___ 29. Desafia idéias ou discorda de sugestões que apresentam um ponto de vista oposto.
- ___ 30. Apresenta propostas e sugestões de modo claro e persuasivo.
- ___ 31. Enfatiza os ganhos que ambos terão e propõe o acordo.
- ___ 32. É rápido e claro em tornar suas vontades, interesses e desejos conhecidos dos outros.

QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS

Avalie as questões abaixo quanto à frequência com que são empregadas pelo avaliado, coloque um número do lado de cada uma delas, de acordo com a seguinte tabela:

1. Raramente (ou quando não sabe)
2. Ocasionalmente, mas não frequentemente
3. Às vezes
4. Com frequência razoável
5. Com muita frequência

- ___ 33. Dá *feedback* para os outros de maneira a fornecer informações úteis para corrigir os equívocos e erros.
- ___ 34. Usa o poder do cargo ou da função quando necessário para obter o acordo.
- ___ 35. É sensível aos problemas e interesses dos outros.
- ___ 36. Sumariza ou parafraseia o que os outros dizem para checar a compreensão.
- ___ 37. É aberto a respeito de seus próprios motivos e intenções.
- ___ 38. Coloca em palavras as aspirações que tem de alcançar um bom acordo com a outra parte.
- ___ 39. Mostra aos outros como podem atingir melhores resultados trabalhando em conjunto.
- ___ 40. Associa de forma enfática o atendimento das necessidades da outra parte às propostas que faz.
- ___ 41. Dilui situações de conflito através do uso de humor ou de uma mudança apropriada de assunto.
- ___ 42. Controla as emoções quando os outros se envolvem em discussões e debates acalorados.
- ___ 43. Defende suas propostas e pontos de vista com energia.
- ___ 44. Faz sugestões que são, ao mesmo tempo, objetivas e relevantes ao problema em pauta.
- ___ 45. Utiliza de forma eficaz o momento mais adequado para propor o acordo.
- ___ 46. Informa os outros exatamente o que se espera deles: o que deveriam ou não deveriam fazer.
- ___ 47. Usa palavras como razoável, generoso, objetivo, ou justo para descrever aspectos particulares de uma pessoa quando está negociando.
- ___ 48. Consegue com que os outros o apoiem oferecendo-se para ajudá-los de algum modo.
- ___ 49. Expressa interesse e empatia quando os outros têm dificuldades.

QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS

Avalie as questões abaixo quanto à frequência com que são empregadas pelo avaliado, coloque um número do lado de cada uma delas, de acordo com a seguinte tabela:

1. Raramente (ou quando não sabe)
2. Ocasionalmente, mas não freqüentemente
3. Às vezes
4. Com freqüência razoável
5. Com muita freqüência

- ___ 50. Testa o seu próprio entendimento sobre o que os outros disseram.
- ___ 51. Revela suas preocupações e necessidades.
- ___ 52. Demonstra confiança na visão dos outros de maneira que se sintam mais fortes e mais competentes.
- ___ 53. Cria a sensação de “estamos nisso juntos”, com os outros.
- ___ 54. Apresenta situações anteriores semelhantes às do outro negociador onde terceiros tiveram benefícios significativos para despertar o interesse.
- ___ 55. Sente quando o conflito está se formando e minimiza seu impacto com comentários e sugestões no momento adequado.
- ___ 56. Sugere mudanças na discussão para evitar falar sobre tópicos e assuntos controversos quando o clima tende para a agressão.
- ___ 57. Quando idéias próprias provocam discórdia, surge com uma nova linha de raciocínio.
- ___ 58. Procura caracterizar as soluções possíveis através de perguntas dirigidas.
- ___ 59. Busca obter a concordância da outra parte, mesmo que parcial, para suas melhores propostas.
- ___ 60. Expressa as próprias expectativas ou exigências de maneira enfática de modo que não sejam esquecidas ou ignoradas.
- ___ 61. Diz diretamente para a outra parte quando ela não atende às suas expectativas ou exigências.
- ___ 62. Mantém-se firme numa posição fazendo concessões quando os outros demonstram disposição em transigir ou fazer concessões.
- ___ 63. Procura conhecer e compreender o ambiente organizacional da outra parte.
- ___ 64. Observa e presta atenção ao que os outros estão sentindo, mesmo quando eles não falam.
- ___ 65. Assume erros ou descuidos quando criticado de maneira justa.
- ___ 66. Busca compartilhar com a outra parte uma imagem clara do resultado final desejado.

QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS SITUACIONAIS

Avalie as questões abaixo quanto à frequência com que são empregadas pelo avaliado, coloque um número do lado de cada uma delas, de acordo com a seguinte tabela:

1. Raramente (ou quando não sabe)
2. Ocasionalmente, mas não frequentemente
3. Às vezes
4. Com frequência razoável
5. Com muita frequência

- ___ 67. Procura pontos comuns, mesmo em situações onde existam diferenças óbvias.
- ___ 68. Faz concessões de baixo custo, mas que são significativas e motivadoras para a outra parte.
- ___ 69. Se as pessoas estão discutindo improdutivamente, refocaliza e tenta mudar a situação.
- ___ 70. Fica em silêncio ou sai quando a conversa se torna desagradável.
- ___ 71. Usa de exemplos, histórias ou humor com eficácia para ajudar a caracterizar um ponto de vista.
- ___ 72. Usa de perguntas fechadas para marcar uma posição.
- ___ 73. Demonstra habilidade ao deixar uma saída honrosa para a outra parte.
- ___ 74. Usa de perguntas para reafirmar se outra parte entendeu ou como a outra parte interpretou suas expectativas.
- ___ 75. É coerente ao demonstrar aprovação ou desaprovação pela ação ou desempenho da outra parte.
- ___ 76. Regateia e/ou faz trocas para alcançar objetivos.
- ___ 77. Demonstra respeito pela cultura e realidade dos outros, mesmo quando existem discordâncias.
- ___ 78. Dá aos outros o tempo e a atenção que necessitam para expressarem plenamente suas percepções pessoais e sentimentos.
- ___ 79. Admite quando está na dúvida ou confuso e pede ajuda.
- ___ 80. Atrai a outra parte para as visões positivas do que pode ser realizado conjuntamente.
- ___ 81. Busca áreas de concordância quando surgem disputas, minimizando as diferenças.
- ___ 82. Utiliza habilmente incentivos emocionais para envolver a outra parte na negociação.
- ___ 83. Sugere soluções de fora (um terceiro ou mediador) em que ambas as partes cedem para resolver desacordos ou impasses.
- ___ 84. Em situações tensas, solicita a ajuda de terceiros para evitar conflitos.