



## **Negociação: navegando entre a razão e a emoção**

**Por Eugenio do Carvalho, Mestre em Gestão Empresarial, professor convidado do FGV Management e coordenador do Curso de Formação de Negociadores**

Em que planos se movem os negociadores ao defenderem seus interesses? Que roteiros são percorridos pelos negociadores em suas jornadas práticas e de aprendizagem? Que estilos são valorizados pelos negociadores brasileiros?

### **A substância e a relação**

Se a negociação é o processo fundamental para abordar situações-problema, procurar soluções para impasses e aproveitar oportunidades em qualquer contexto de relações intra e inter-organizacionais, então pessoas e grupos precisam dispor de mapas que possibilitem identificar em que planos e em que ambientes ocorrem: se internamente, nas fronteiras multiculturais, regionais e nacionais ou além delas.

Em qualquer contexto de negociação os aspectos substantivos (de conteúdo material, percebidos e abordados por meio de perspectivas racionais) e aspectos relacionais (de conteúdo comportamental, percebidos e abordados por perspectivas emocionais) estão presentes de maneira indissolúvel. Por isso o negociador tem sempre dois tipos de interesse em jogo: na substância e na relação, o que impõe ao negociador dois conjuntos de referências diferentes e complementares que possam orientar, como mapas, seus roteiros estratégicos.

As questões ligadas ao plano substantivo fazem parte da realidade cotidiana de todo o negociador e é um pressuposto que cada pessoa deva conhecer essas questões, obstáculos e desafios melhor do qualquer outra que não atue no seu campo de atividades. Num mesmo campo de atividades supostamente os negociadores se igualam. Por isso, o diferencial está em conhecer os fatores condicionantes do plano relacional que afetam os negociadores e o processo. Esse conhecimento é, sem dúvida, um dos fatores críticos de sucesso nas negociações.

Em função dessa demanda fragmentada em dois planos, análises a partir de estudos e pesquisas têm sido feitas nos países desenvolvidos, principalmente no plano relacional, focalizando a análise de estilos e comparações comportamentais com negociadores de outros países de nível similar ou em desenvolvimento que são considerados relevantes nas suas relações além fronteiras.

Observa-se com base no conhecimento sustentado por trabalhos acadêmicos, que quando o foco específico é o dos comportamentos de influência utilizados nas negociações, no Brasil pouco se sabe e pouco se pesquisa a respeito dos negociadores. Menos se sabe sobre a influência das características regionais que afetam o exercício da negociação e especificamente sobre o que é considerado relevante no que tange às práticas de negociação. Os incentivos institucionais são precários e os organizacionais praticamente inexistentes.

Por isso, para favorecer a capacitação profissional, visando o exercício de negociações positivas é fundamental abordar a realidade brasileira pela perspectiva da ampliação dos conhecimentos a respeito das variáveis comportamentais locais nos diversos estratos das relações negociais (negociações entre pares, com superiores, subordinados, clientes e fornecedores). É essencial também que as



diferenças e semelhanças culturais regionais sejam analisadas por influenciarem a diversidade comportamental dos negociadores brasileiros.

### **O negociador pragmático e a aprendizagem contínua**

No meio dos profissionais de organizações há uma clara constatação sobre a necessidade de ampliar o conhecimento sobre as práticas, estratégias e técnicas de negociação. Esse conhecimento mais amplo, profundo e estruturado poderá ajudar a viabilizar acordos mais claros, rápidos, duradouros e eficazes entre as partes envolvidas nos diversos tipos de negociação, especialmente as de ciclo mais longo, nas quais é recorrente o encontro entre os interlocutores.

A capacidade de identificar os estilos e os comportamentos de seus interlocutores e de dispor de um arsenal de alternativas comportamentais identificáveis permite que o negociador amplie as possibilidades práticas de mapear o processo e aprender com os eventos reais de negociação em ciclos curtos. Essa riquíssima aprendizagem “on the job” precisa ser potencializada, pois ela terá efeitos práticos importantes na definição de posicionamentos estratégicos e passos táticos nas negociações, especialmente em situações nas quais o negociador é pressionado pelo tempo.

Para apoiar atividades essenciais a serem desenvolvidas em cursos de Negociação é imperativo que o negociador pragmático disponha de uma percepção ampla dos Estilos e Comportamentos de Influência nas Negociações.

Por ser necessário maximizar as possibilidades de autoconhecimento do negociador, é importante contar com subsídios para fazer uma auto-avaliação e conhecer as percepções de outras pessoas a seu respeito. É fundamental também saber como essas percepções podem ser analisadas pela perspectiva da importância relativa de determinadas práticas em contextos reais. Esses dados básicos, tomados como um todo fornecem uma base para auto-análise que possibilitam o negociador elaborar, com base em critérios pragmáticos, um plano de ação pessoal para aprimorar seu desempenho pessoal, aguçar e enriquecer suas habilidades de influenciar.

Comportamentos e estilos, com base na teoria da personalidade, podem ser aprendidos. O Modelo de Práticas Situacionais de Negociação proposto por David Berlew e Roger Harrison é uma das mais importantes referências conhecidas para caracterizar a manifestação dos estilos e comportamentos dos negociadores nas interações face-a-face. O modelo baseado nas energias de Pressionar, Aproximar e Atenuar é composto por cinco estilos: **Persuadir, Afirmar, Engajar, Atrair e Afastar**, que são usados de formas diferentes em diferentes situações e por diferentes pessoas, por meio de 14 comportamentos de influência.

<b>ENERGIA</b>	<b>ESTILOS</b>	
PRESSIONAR	PERSUADIR	AFIRMAR
APROXIMAR	ENGAJAR	ATRAIR
ATENUAR	AFASTAR	

Geralmente, as pessoas materializam suas energias utilizando todos os estilos em certo grau. Segundo nossas observações da aplicação prática do modelo é essencial levar em conta que os comportamentos e os estilos: podem ser eficazes se usados habilmente em cada situação; podem ter um efeito negativo se utilizados de forma inábil ou na situação errada; têm limites relacionados à frequência de utilização, que se ultrapassados poderão denotar posições radicais, polarizadas e extremas; podem ser úteis se o negociador mantiver a mente aberta e a percepção aguçada;



podem ter sido praticados por um negociador de maneira negativa ou positiva no passado, o que não quer dizer que ele seja daquela forma; podem ser otimizados por meio da aprendizagem baseada em pesquisas e estudos consistentes.

### Os estilos valorizados pelo negociador brasileiro

A partir de uma pesquisa, estatisticamente significativa, realizada com 610 brasileiros (alunos da disciplina de Negociação dos Cursos de Gestão Empresarial e de Gerenciamento de Projetos oferecidos pela FGV Management) foi solicitado que atribuíssem valor para diversas práticas que consideram importantes em suas interações nas negociações.

Os resultados, fruto da ponderação das respostas, apontaram para uma valorização dos aspectos relacionais da energia Aproximar representados pelos estilos **Atrair** (22,9) e **Engajar** (22,4). As habilidades comportamentais de imaginar cenários positivos, encontrar pontos comuns entre os interlocutores, envolver e de ouvir a outra parte são consideradas muito importantes pelos brasileiros. A emoção, os sentimentos e o relacionamento são colocados em destaque.

ENERGIA		ESTILO	
<i>Os números refletem a IMPORTÂNCIA atribuída numa escala de 6 a 30</i>			
PRESSIONAR	21,7	PERSUADIR	22,8
AFIRMAR	20,5	ATRAIR	22,9
APROXIMAR	22,6	ENGAJAR	22,4
ATENUAR	21,9	AFASTAR	21,9

Os negociadores brasileiros também consideram relevante o estilo **Persuadir** (22,8), valorizando habilidades comportamentais de argumentar, propor e fechar, como condição (muitas vezes unilateral) de convencimento para chegar a acordos.

Os brasileiros reconhecem, por um lado, a importância de amenizar situações críticas, valorizando os comportamentos de desarmar as tensões e diluir a agressividade por meio do estilo **Afastar** (21,0); de outro lado, atribuem menor importância aos comportamentos destinados a evitar contato, recorrer a terceiras partes e promover retiradas táticas para evitar rupturas definitivas.

A assertividade típica do estilo **Afirmar** (20,5) é a menos valorizada pelos brasileiros que consideram as declarações de expectativas sobre o processo, fatos e pessoas, relativamente menos importantes e, de certo modo, agressivas durante o processo de negociação. Apontam para a relevância proporcionalmente menor de comportamentos ligados ao uso de "moedas de troca" coercitivas e da barganha. A razão e o formalismo são relegados a um plano relativamente secundário.

Mas será que esses estilos refletem de forma geral as preferências comportamentais dos brasileiros? Certamente que não se fragmentarmos o Brasil.

Como resultado da intensa miscigenação de povos, com intensidades distintas nas diversas regiões, surgiu uma realidade cultural peculiar, que sintetiza em blocos regionais as várias culturas que formaram o país. Embora de colonização portuguesa e africana numa terra indígena, a realidade do Brasil após o século XIX refletiu uma imensa diversidade étnico-cultural e, por conseqüência, uma diversificada preferência por estilos e comportamentos de negociação.



O nosso desafio, juntamente com alguns professores e pesquisadores viajantes interessados na realidade brasileira e alunos negociadores de inúmeros rincões, é o de estabelecer uma Conexão do Brasil com o Brasil e continuar aprofundando nossas pesquisas para melhor conhecer o Negociador Brasileiro das diversas "ilhas" de nosso país continental.