

## PERFIL DO NEGOCIADOR CARIOCA

Eugenio do Carvalho \*

Artigo publicado na coluna de opinião da Gazeta Mercantil - Encarte RJ - Pág. 2 em 29/5/2002

---

Em todas as situações nas quais o negociador atua, seja nas negociações familiares ou empresariais, razão e emoção caminham juntas. Oportunidades, problemas e pessoas apresentam-se de formas diferentes. Para ter êxito nas negociações é fundamental considerar as questões substantivas e as relacionais presentes no processo. Entre as relacionais, cabe destacar como os estereótipos culturais afetam as negociações. Antes que o negociador sente à mesa o seu estereótipo já estará lá. Junto a ele estarão os preconceitos e os pré julgamentos, articulados de forma intuitiva na mente e pintados na retina daquele que, enquanto espera, caracteriza o ainda desconhecido interlocutor.

O primeiro contato entre negociadores é sempre cheio de expectativas. Como será o outro? Como serão os membros de sua equipe? Essas indagações estarão alimentando as suposições e as hipóteses de comunicação e relacionamento que os indivíduos desenvolvem antes do contato frente à frente. Carlos Ghosn, o brasileiro que é presidente mundial da empresa japonesa Nissan, ao falar de seu aprendizado sobre a comunicação com funcionários diz que no Japão é preciso ser detalhista, na França mais elaborado e no Brasil, mais simples e imediato. Uma preocupação imediata dos negociadores é com as culturas estrangeiras, negociadores de países norte americanos e norte europeus focalizam as transações, os demais, prioritariamente os relacionamentos.

Quais fatores condicionantes influenciam o modo de pensar e agir dos indivíduos ?

Os culturais, geo-econômicos, ideológicos, linguísticos e religiosos afetam a maneira como indivíduos de cada cultura abordam conflitos e os processos baseados nos quais raciocinam, metódica ou mais emocionalmente. A forma como percebem os fatos, alguns com uma ótica mais material e utilitarista, outros um enfoque mais espiritual e humanista.

E como se comportam os negociadores nos ambientes típicos das nossas diferentes culturas regionais? O nosso país continental é composto de nove ilhas-Brasil, segundo Darcy Ribeiro. Quatro são núcleos embrionários originais: Pernambuco, Bahia, Rio de Janeiro e São Paulo e cinco são variantes ou derivadas das anteriores: a crioula, a caipira, a sertaneja, a cabocla e a gaúcha. Cada uma dessas ilhas faz parte de um arquipélago interdependente, porém típicos pelas suas diversidades raciais, étnicas e sócio-culturais. Richard Shell, um dos maiores especialistas em negociação da atualidade destaca que o trabalho do negociador é entender e respeitar a cultura da pessoa que está junto de você e depois trabalhar mais além, do ponto de vista humano e individual.

E o negociador do Rio de Janeiro? Como ele é percebido? Muito se fala em conhecer a outra parte, no entanto quais são os estereótipos projetados por você? Que adjetivos chegam à hipotética mesa de negociações antes de o negociador carioca chegar?

Se o interlocutor tivesse assistido na década de 40 o desenho animado Alô Amigos produzido pelos Estúdios Disney, na época a serviço do governo americano, iria associá-lo ao Zé Carioca, um papagaio extrovertido, falador, esperto e fã do americano Pato Donald. Sente um prazer imenso em conhecê-lo, convidando-o para conhecer tudo sobre o Brasil. De uma forma bem afetiva, torna-se íntimo de Donald e quando o Pato estende a mão o Carioca Zé, lhe dá um grande abraço. Por outro lado, se o interlocutor tivesse assistido, 60 anos depois, o episódio de Os Simpsons (*Blame it on Lisa*) sobre o Brasil, desenho animado produzido num contexto de liberdade de expressão, chegaria ao Rio com a imagem de Homer sendo sequestrado por um taxista, Marge roubada por menores numa cidade infestada por macacos, ratos coloridos e jiboias que engolem pessoas.

**"Que adjetivos chegam à mesa de negociações antes de o negociador carioca chegar? Na auto-percepção de 209 negociadores do Rio de Janeiro, e de 425 negociadores de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraná e Rio Grande do Sul, os cariocas são alegres, malandros, extrovertidos e sociáveis."**

Numa pesquisa que realizamos sobre os adjetivos (entre 100) que melhor qualificam o negociador do Rio de Janeiro, destacaram-se quatro entre os oito mais intensamente representativos. Tanto na auto-percepção de 209 negociadores do Rio de Janeiro quanto na ótica de 425 negociadores de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraná e Rio Grande do Sul, os cariocas são alegres, malandros, extrovertidos e sociáveis.

A partir daí a convergência de percepções deixa de existir. O malandro tem conotações diferentes sob uma ótica de valores. Os paulistas também consideram o carioca informal-irreverente e vaidoso. Os baianos concordam e ainda o qualificam como arrogante. Os paulistas não deixam por menos: o carioca é preguiçoso. Os baianos retrucam: o carioca é sensual e expressivo. Mais ao sul, os paranaenses veem o carioca de forma menos crítica que os paulistas, considerando-o apenas lento-vagaroso. Acham também que ele é desorganizado, com a adesão os gaúchos. Os sulistas, porém, são unânimes em reconhecer que o carioca é cordial e afetivo. Os mineiros são os menos críticos (talvez por mineirice ou porque o Rio de Janeiro seria a sétima cidade mineira com cerca de 240 mil habitantes). Eles admiram o jeito criativo, flexível e prático do carioca. Apesar disso não deixam de considerá-lo vaidoso como acham paulistas e baianos.

Pode parecer apenas uma incursão superficial no campo da antropologia cultural, mas não é. Esse tipo de análise é de fundamental importância nas negociações. Quais estereótipos o carioca projeta ao negociar com interlocutoras de outra cultura? Poderá entrar em déficit por ter chegado atrasado, depois de seu estereótipo estimular uma imagem não tão favorável.

Estereótipos podem levar a preconceitos e estes a comportamentos defensivos e fechados. Ideias, conceitos, valores, interesses, territórios, espaço físico ou psicológico, poder, adesão, sustentação, posições, prioridades, prazos, recursos, condições, produtos e serviços que estão sendo transacionados todos os dias, poderão ser afetados pela credibilidade influenciada pela suposição do preconceito.

Cada um, individualmente, em grupo, institucionalmente ou não, participa de forma passiva ou ativa deste processo de negociação. Quer queiramos ou não, estaremos

sentados numa grande mesa de negociação na qual indivíduos essencialmente diferentes também estarão. Mais do que estereótipos somos indivíduos. No exterior, em muitos aspectos, o estereótipo do brasileiro funde-se com o do carioca e isso afeta o negociador de alguma forma. Os cariocas não refletem os brasileiros das diversas ilhas-Brasil.

Rio Branco, o Barão, brasileiro que liderou as negociações de fronteiras do Brasil, fazendo com que cerca de 10 % do nosso território (900 mil km<sup>2</sup>) atual se incorporassem sem um gota de sangue e sem humilhar os outros países, preparou-se durante 50 anos para iniciar suas maiores negociações. O indivíduo Rio Branco era carioca! Um aprendiz e um professor que encarava o processo de aprendizagem em negociação com humildade e perseverança. Era um estudioso perspicaz e determinado. Entendia ser o planejamento um elemento fundamental para o êxito de uma negociação. Abominava a arrogância e a prepotência e valorizava os conhecimentos formais e relacionais acumulados: eles deveriam estar a serviço de acordos que pudessem ser duradouros.

Os negociadores experientes aprendem sempre e nos ensinam, pelo exemplo, a aprender. De fato, a capacitação dos indivíduos para o desenvolvimento de habilidades de negociação não é apenas um formalismo institucional ou uma ação temporária, mas uma necessidade básica. Estudar e compreender as questões substantivas e relacionais do processo, fortalecer as competências interpessoais e as técnicas de negociação estão entre as ações mais seguras para minimizar os riscos dessa jornada interminável entre a razão e a emoção.

(\*) Autor da dissertação de Mestrado - Estilos, comportamentos e práticas de influência do negociador do Rio de Janeiro

(\*) Coordenador do Curso de Formação de Negociadores da FGV/IBRE e EBAPE