

## 5 Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, em termos de sua classificação e conteúdo.

### 5.1. Pesquisa qualitativa em ciências sociais

Como explicitado no Capítulo 1, o presente trabalho tem por objetivo principal pesquisar quais são características dominantes do estilo de negociação de grandes negociadores brasileiros e quais os pontos em comum e de diferença entre eles.

Esta é, portanto, uma pesquisa que trata de fatores humanos e sociais, da interação entre pessoas, pois o foco do trabalho são as negociações que ocorrem entre duas ou mais pessoas, descartando as chamadas negociações ou argumentações pessoais dos indivíduos. Sendo também uma pesquisa multidimensional, envolvendo a interpretação dos fenômenos estudados por parte dos atores nestes fenômenos. A escolha de um método qualitativo, portanto, se deveu à necessidade de se buscar compreensão sobre uma questão humana e, como Denzin e Lincoln (1994) afirmaram, a pesquisa qualitativa tem caráter multidimensional, envolvendo a interpretação fenomenológica por parte dos entrevistados.

Outro fator determinante para a escolha da pesquisa qualitativa para este trabalho, deveu-se ao fato do assunto a ser abordado não ter sido profundamente explorado no que diz respeito ao seu uso na área de administração e, também, por tratar-se de um assunto com as mais variadas possibilidades de condições iniciais, desenvolvimento e conclusão e, portanto, para este pesquisador, um assunto mais indicado à pesquisa qualitativa.

Adicionalmente, este trabalho não apresentará um resultado ou verdade única como resultado da pesquisa, mas sim, como se pode esperar de uma

pesquisa qualitativa, a descrição ou interpretação de uma realidade, a partir da experiência dos sujeitos entrevistados e a interpretação do pesquisador.

## 5.2.

### **Tipo de pesquisa**

Para classificar esta pesquisa foi utilizada a taxionomia proposta por Vergara (2003) que qualifica uma pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa mescla aspectos tanto exploratórios, como descritivos, pois depois de constatada a inexistência de material em quantidade que sistemizasse o tema no Brasil ou fora dele, em se tratando de uma teoria geral de negociação, buscou-se a elaboração e sistemização de trabalhos e teorias em algo que pudesse servir de base para a realização da pesquisa. Dessa mesma maneira, a pesquisa descreve as percepções e ações tomadas por grandes negociadores brasileiros.

Quanto aos meios, a pesquisa aborda fatores tanto de pesquisa de campo quanto de pesquisa documental, ao aproveitar-se de material publicado disponível ao público, assim como de estudo de caso, ao tratar de negociações específicas nas entrevistas com negociadores de experiência relevante.

Já a escolha do estudo de caso como método de pesquisa, deu-se pela constatação de diversas características do assunto a ser abordado, entre elas, a necessidade de estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, com o intuito de produzir um conhecimento mais amplo sobre o fenômeno estudado. Outro fator preponderante na escolha do método utilizado foi a constatação de que a pergunta desta pesquisa é uma pergunta “qual”, de natureza exploratória, tal como definido por Creswell (1998), com o objetivo de estudar e desenvolver hipóteses - neste caso específico, uma pergunta “quais”, sobre as características do estilo e particularidades de grandes negociadores brasileiros na prática da negociação. Trata-se, portanto, de um estudo de casos múltiplos (Yin, 1986), sendo que a experiência de cada indivíduo representou um caso analisado.

### 5.3. Seleção dos entrevistados e coleta de dados

A pergunta de pesquisa orientou os critérios de seleção dos entrevistados. Buscou-se homogeneizar o máximo possível esses critérios, sem perder, no entanto, a riqueza que uma diversa variedade de naturezas profissionais pudesse contribuir para o estudo. Como exposto no Capítulo 1, foram selecionados sujeitos de pesquisa que fossem cidadãos brasileiros e reunissem obrigatoriamente uma entre as seguintes características:

1º Ser um executivo de primeiro escalão de grande empresa, aqui definida como qualquer empresa que figure entre as 60 maiores do país, na classificação apresentada pela Revista Exame na sua edição “Melhores e Maiores 2007”; ou, no caso de empresas que não participem da classificação, estejam entre as cinco líderes do mercado nacional em seu ramo de atuação;

2º Empreendedores que já tenham efetuado a venda de suas empresas, contanto que a empresa se enquadre no item 1 acima;

3º Profissionais liberais notoriamente reconhecidos em suas profissões;

4º Políticos que já tenham exercido funções de primeiro escalão no governo estadual ou Federal;

5º Membros do primeiro escalão de organizações de classe, ou organizações não-governamentais de escopo nacional;

6º Possuir relevante experiência em negociações.

O principal método utilizado para a coleta de dados foram entrevistas com os sujeitos de pesquisa, realizadas através do uso do mínimo possível de questões, dando tempo e liberdade aos entrevistados para elaborarem suas respostas e opiniões, ao mesmo tempo fornecendo um padrão para comparação, já que foram realizadas as mesmas perguntas a todos os entrevistados.

Antes de cada entrevista foram explicados os objetivos e escopo do trabalho, reunidas informações biográficas e respondidas as perguntas sobre a forma como a entrevista seria realizada. A duração média da parte gravada das entrevistas foi de 35 minutos. Dada a sensibilidade de muitas das negociações em que os entrevistados estiveram e estão envolvidos e suas posições profissionais atuais, lhes foi garantido o sigilo quanto às suas respectivas identidades. Assim como, após a transcrição das entrevistas estas foram editadas de maneira a retirar

informações de identificação e de caráter restrito. Aos entrevistados não foi oferecida a oportunidade de rever ou editar as transcrições.

A diversidade na amostragem, caracterizada pelas diferentes formações profissionais e área de atuação dos entrevistados foi encarada como um fator desejável, permitindo a comparação das características dos estilos de negociação em áreas mais diferentes possíveis e atendendo aos critérios de seleção de sujeitos sugerido por Rubin e Rubin (1995), para quem os sujeitos devem conhecer a situação ou experiência a ser estudada, além de terem vontade de falar e possuir diferentes perspectivas.

As perguntas elaboradas para as entrevistas seguiram o alerta de Goldenberg (2000) para a necessidade de estarem relacionadas ao objetivo de pesquisa e de acordo com a revisão literária do estudo. Também se tentou elaborar perguntas que permitissem maior liberdade de resposta aos entrevistados, na tentativa de expandir o universo de opiniões captadas. As seguintes perguntas foram realizadas, sendo divididas em quatro partes distintas e com os seguintes objetivos:

- 1ª Parte: perguntas preliminares

**1ª Pergunta:** o Senhor já frequentou cursos de negociação, seja no Brasil ou no exterior? Quais? Algum com foco específico em algum tipo de negociação? Já leu ou estudou sobre o assunto? Que tipo de materiais? Algum que se lembre mais agora?

**Objetivo:** Verificar quais dos entrevistados possuíam formação teórica em negociação, assim como verificar qual formação era essa e se existiria alguma relação entre a existência de formação teórica formal e a natureza da atividade profissional do entrevistado

**2ª Pergunta:** citaria alguma negociação específica, que mais lhe salta à mente quando pensa no assunto? Por que?

**Objetivo:** tentar fazer com que o entrevistado se sentisse mais à vontade para falar sobre o assunto e permitir que ele começasse a se recordar de algumas negociações para a entrevista. Em alguns casos, quando a resposta a esta pergunta envolvia informações confidenciais ou que permitiam a identificação do entrevistado, a transcrição deste item não foi incluída nos anexos deste trabalho, respeitando o compromisso de manter a anonimidade dos sujeitos da pesquisa.

● 2ª Parte: o negociador

**3ª Pergunta:** quais os seus comentários sobre a máxima “quando se negocia é preciso lembrar-se de refletir e considerar os sentimentos que podem estar por trás de certas posições da outra parte”? Já conversou explicitamente com a outra parte sobre isso alguma vez?

**4ª Pergunta:** Tem alguma técnica para recuperar seu auto-controle quando é “tirado do sério” em uma negociação ou sente que isto está para acontecer?

**5ª Pergunta:** já usou ou costuma pedir pausas durante a negociação, de modo a se acalmar, pensar, ou tomar uma decisão fora do ambiente de negociação? O que o senhor acha da utilização de pausas em negociações?

**Objetivo:** esta sessão de perguntas, embora se relacione com a parte de condução da negociação, tem por objetivo descobrir algumas das características pessoais dos entrevistados, tais como a manutenção e recuperação da concentração e autocontrole durante a negociação, a utilização de táticas consagradas pela teoria de negociação e validação de pontos propostos pela teoria apresentada.

● 3ª Parte: da preparação pré-negociação

**6ª Pergunta:** como se prepara para uma negociação já tendo uma contraparte específica? Já usou tabelas para analisar a escolha da outra parte, considerar seus públicos, desenvolver alternativas? Já usou de ensaios antes de negociar?

**7ª Pergunta:** é familiarizado com o conceito da BATNA (*Better Alternative to a Negotiated Agreement*)? Pensa nela durante uma negociação e lembra de considerá-la antes de fechar a negociação? Qual a sua opinião sobre este conceito e a utilização dele para a efetividade da negociação?

**Objetivo:** a terceira parte da entrevista tem por objetivo levantar alguns aspectos da preparação de um negociador antes de realizar a negociação e validar a utilização e opinião dos entrevistados sobre um dos conceitos mais sugeridos pela revisão de literatura deste trabalho.

● 4ª Parte: da condução da negociação

**8ª pergunta:** durante a negociação, tem alguma técnica preferida ou que não gosta de encontrar? Tem alguma técnica ou estilo que goste de encontrar na outra parte? E considerando seu próprio lado, existe alguma técnica ou estilo que goste ou não goste de utilizar? Qual sua opinião sobre negociações cordiais e sobre o uso da agressividade nas negociações?

**9ª pergunta:** Tenta adotar uma postura de curiosidade, tentando entender a outra parte? Tenta se colocando no lugar dela? O que o Senhor acha da máxima de “sempre se colocar nos sapatos da outra pessoa”? Usa listas ou algum tipo de ferramentas para tentar entender melhor a razão da negociação, ou as raízes das posições da outra parte, assim como seus interesses?

**10ª pergunta:** utiliza ou conhece técnicas tais como: espelhamento/parafrazeando; “a surpresa de se fazer o que a outra parte menos espera”; o “concorde sempre que puder”; ou reformulando através de perguntas esclarecedoras? Alguma vez já precisou negociar sobre a própria negociação e sua dinâmica?

**Objetivo:** a quarta parte tem por objetivo levantar alguns aspectos e opiniões dos entrevistados sobre a condução das negociações e levantar quais os estilos e táticas mais apreciados ou depreciados durante a negociação.

● 5ª Parte: conclusão das negociações

**11ª pergunta:** Já utilizou brainstorming, terceiras partes como árbitros ou facilitadores isentos, tanto com a outra parte como com a própria equipe? O que o senhor acha da máxima de “tentar fazer com que a outra parte pareça vencedora ao término da negociação”?

**Objetivo:** levantar alguns aspectos relativos à conclusão das negociações e pós-conclusão.

**12ª pergunta:** qual sua opinião sobre o negociador brasileiro? O que é bom e ruim nele? Qual a diferença de negociar com um brasileiro e um estrangeiro? A emoção e a falta de preparo são características do brasileiro, quando comparado ao estrangeiro? O senhor acredita haver alguma diferença entre o negociador brasileiro nos últimos anos? Houve uma melhora ou piora? Por que?

**Objetivo:** a última pergunta da entrevista tem por objetivo levantar a opinião dos entrevistados sobre o negociador brasileiro de maneira geral, suas forças e fraquezas, de modo a tentar identificar quais fatores são citados sobre este ponto e verificar se há significativas diferenças de opinião entre os grupos de natureza profissional.

#### **5.4. Tratamento e análise dos dados**

As gravações das entrevistas realizadas foram transcritas para documento *Word* e arquivos *MP3*, sendo fielmente mantidos e reproduzidos os discursos originais dos entrevistados com o objetivo de manter a fidelidade de suas declarações. Cada entrevista foi analisada e categorizada de acordo com a classificação do entrevistado em um grupo de atividade profissional, de maneira a propiciar uma comparação na análise de resultados não só entre as categorias profissionais, mas também dentro dos próprios grupos de atividade profissional.

Os grupos de atividade profissional foram divididos nas seguintes categorias:

- Executivos: todos os entrevistados que fazem ou fizeram suas carreiras trabalhando dentro de empresas.
- Empreendedores/Empresários: entrevistados que construíram ou foram proprietários de empresas.
- Profissionais liberais: neste grupo foram incluídos os profissionais que não se enquadravam nas categorias acima, incluindo médicos, advogados e demais ocupações de natureza distinta das categorias acima.

As categorias de análise foram previamente estabelecidas da seguinte maneira: iniciou-se com a análise sobre os conhecimentos teóricos dos entrevistados sobre o assunto, passando em seguida para as análises da preparação do negociador, preparação para a negociação, a condução das mesmas, passando pela conclusão das negociações e terminando com as considerações sobre o negociador brasileiro.

#### **5.5. Limitações do método**

Yin (1986) considera uma limitação o fato de que não serem permitidas a construção de generalizações estatísticas sobre as conclusões de uma pesquisa que adote o método de estudo de caso, reconhecendo apenas a possibilidade de algumas generalizações de natureza conceitual. Entretanto, dada a impossibilidade de se construir generalizações estatísticas sobre um objeto de pesquisa fundamentalmente subjetivo como a negociação, este fator não foi encarado como

negativo. As limitações do método se deram mais, entre outros, pelos seguintes motivos:

- Uma possível limitação que foi observada durante as entrevistas diz respeito ao estilo e conforto dos entrevistados, já que alguns deram respostas mais objetivas, enquanto outros elaboraram em suas respostas e conceitos. Assim como alguns se mostravam mais à vontade em discutir fatos e informações importantes para as entrevistas, mas que poderiam ser consideradas informações confidenciais, enquanto outros preferiram não elaborar quando as respostas necessitavam deste tipo de informação.

- Outra possível limitação diz respeito ao fato das respostas serem relatos dados por indivíduos de suas ações e emoções durante períodos do passado recente e também distante. Portanto, não há garantia de que estes relatos retratem a descrição fiel do que se passou até mesmo no passado recente. Esta limitação pode dar-se não só pela informação errada, como por uma simples lembrança incorreta das ações, atitudes e emoções por parte do próprio entrevistado.

- Como alertado por Goldenberg (2000), o simples ato de seleção do objeto a ser analisado através de pesquisa qualitativa já inclui um juízo de valor por parte do pesquisador. Esta limitação também é realçada pelo fato de as entrevistas serem realizadas em um período definido de tempo, tornando as respostas dos entrevistados sujeitas à influência do momento intelectual e social de suas vidas e também, não só às suas crenças e personalidades, como às crenças e personalidade do entrevistador.

## **5.6. Perfis dos entrevistados**

Dados os pré-requisitos de qualificação dos entrevistados, que ao mesmo tempo em que enriqueceram as entrevistas, criaram dificuldades para que eles fossem encontrados, não foi definido, *a priori*, um número de entrevistas a serem realizadas. Sendo assim, foram realizadas 16 entrevistas, no período de Julho a Dezembro de 2007, com o perfil dos entrevistados sintetizados da seguinte maneira:

Quadro 5 – Perfis dos entrevistados

Número do Entrevistado	Formação Profissional	Ocupação Profissional	Experiência profissional (em anos)
1	Engenheiro	Executivo	30
2	Advogado	Sócio de escritório	9
3	Advogado	Conselheiro-Geral de empresa	30
4	Engenheiro	Presidente de associação de classe nacional. Carreira como executivo	20
5	Administradora	Carreira como executiva	31
6	Economista	Empreendedor	10
7	Administrador	Executivo	35
8	Médico	Além da prática própria, ex-diretor geral de hospital federal	44
9	2º Grau	Empresário e investidor	49
10	Economista	Empresário, investidor e político	43
11	Economista	Executivo	30
12	Engenheiro	Executivo	37
13	Economista	Empresário	47
14	2º Grau	Antiquário	43
15	Economista	Executivo	40
16	Economista	Executivo	16

A divisão dos dezesseis entrevistados em grupos foi realizada da seguinte maneira:

- ▶ Grupo de profissionais liberais: quatro entrevistados – números 2, 3, 8 e 14.
- ▶ Grupo de empresários: quatro entrevistados – números 6, 9, 10 e 13.
- ▶ Grupo de executivos: oito entrevistados – números: 1, 4, 5, 7, 11, 12, 15, 16.

Respeitando o acordo de confidencialidade assumido com os entrevistados, são apresentados em seguida breves perfis dos mesmos, excluindo-se informações que poderiam servir para identificá-los:

▶ Entrevistado 1: diretor de tecnologia de empresa de multimídia nacional, com passagem em três outras grandes empresas nacionais no mesmo cargo.

▶ Entrevistado 2: advogado, sócio de premiada e reconhecida banca de advogados do Rio de Janeiro, com atuação em causas cíveis e societárias, tendo participado dos maiores processos de privatização realizados no Brasil.

▶ Entrevistado 3: advogado e Conselheiro-Chefe de uma das maiores empresas do Brasil, tendo exercido a mesma função em duas empresas de porte semelhantes. Por mais de uma década exerceu função semelhante em um dos braços do Banco Mundial, em Washington, DC, EUA.

▶ Entrevistado 4: presidente de associação de classe com atuação nacional e sócio de empresa no ramo de energia. Antes foi sócio de grande consultoria estratégica nacional e diretor de um banco de investimento, também nacional.

▶ Entrevistado 5: atualmente no ramo acadêmico, exerceu funções de diretoria de vendas e marketing em várias grandes empresas multinacionais, tanto no Brasil, como nos Estados Unidos.

▶ Entrevistado 6: empreendedor, responsável pela construção de uma das maiores empresas brasileiras no ramo de internet, vendida recentemente a investidores estratégicos. Atualmente possui investimentos em diversos setores e empresas.

▶ Entrevistado 7: executivo responsável pelas negociações trabalhistas nacionais e internacionais de uma das maiores empresas brasileiras. Exerceu função semelhante em outras empresas nacionais de grande porte

▶ Entrevistado 8: médico internacionalmente reconhecido com prêmios e títulos de diversas instituições. Além do consultório próprio, foi presidente do maior hospital público brasileiro de câncer, assim como exerceu diversas funções executivas, entre elas a presidência, na Academia Brasileira de Medicina e no Colégio Brasileiro de Cirurgiões.

▶ Entrevistados 9 e 10: empreendedores e investidores, ex-proprietários de banco de investimentos e da maior financeira do Brasil. Atualmente os dois são sócios de diversas grandes empresas nacionais. O entrevistado 10, paralelamente, desenvolveu notória carreira política, representando múltiplas vezes o Estado do Rio de Janeiro no Congresso Nacional, onde exerceu variadas posições de liderança.

▶ Entrevistado 11: executivo da área de energia, diretor-presidente de empresa multinacional, com passagem por diversas multinacionais tanto no Brasil, como em outros países da América Latina.

▶ Entrevistado 12: diretor de relações com investidores de uma das maiores empresas do Brasil, este executivo tem vasta carreira acadêmica, assim como foi diretor de grandes bancos comerciais e de investimentos nacionais.

▶ Entrevistado 13: empreendedor e antigo proprietário da maior cadeia varejista nacional até ser vendida a grupo internacional. Atualmente é proprietário de empresas de tecnologia e possuiu investimentos em áreas diversas.

▶ Entrevistado 14: profissional liberal responsável há mais de três décadas pelo maior leilão de antiguidades e antiquário do Brasil.

▶ Entrevistado 15: diretor-presidente e sócio de uma das maiores seguradoras nacionais, este executivo foi sócio e diretor de grande banco comercial nacional e possui empresas nos mais variados setores, de hotelaria a gêneros alimentícios.

▶ Entrevistado 16: sócio de um dos maiores fundos de investimentos nacionais, este executivo foi sócio do maior banco de investimento independente brasileiro por mais de uma década.