

1

Descrição do Problema

Este capítulo apresenta a descrição do problema abordado no presente estudo, acerca das estratégias de negociação utilizadas pelos profissionais no contexto atual. Após introdução do tema, são apresentados os objetivos, delimitações e a relevância do estudo.

1.1

Introdução

A cada dia, todos os dias, nos comunicamos com os outros, no esforço de afetar o comportamento dessas pessoas, por meio de intercâmbios sociais, visando a certo objetivo. Essa negociação está presente no dia a dia de todos nós.

Muitas pessoas não percebem o quão importante é saber negociar bem, o quanto isso poderia melhorar suas vidas no trabalho, nos relacionamentos afetivos, nas pequenas rotinas do dia e nos grandes desafios da vida.

Pessoas negociam com outras pessoas na esperança de alcançar resultados superiores àqueles que poderiam ser obtidos por eles sozinhos (NELSON & WHEELER, 2004).

A comunicação em si, entre dois ou mais indivíduos, pode ser vista como uma negociação, ou seja, cada vez que interagimos com uma outra pessoa ou iniciamos uma conversa, estamos fazendo isto visando a um objetivo. Esse objetivo pode depender muito ou pouco desse indivíduo ou grupo. É a interação com ele, no entanto, que determinará sua ação, podendo ser favorável ou não. Se esse indivíduo ou grupo for vital para se alcançar o objetivo e esse objetivo for muito importante para a pessoa, então é melhor que essa pessoa saiba negociar muito bem (COHEN, 2005).

Muitas pessoas se consideram mestres em negociação, pregando que o grande sucesso se baseia numa tática ou outra. A problemática da negociação pode ser, porém, muito mais ampla do que essas pessoas acreditam. Elas podem acabar se surpreendendo como suas habilidades podem ser aprimoradas, ao se

depararem com todas as variáveis que influenciam uma negociação do cotidiano, tornando suas vidas, pessoais e profissionais, mais felizes.

Alguns dos grandes feitos da história da humanidade foram resultados de negociações ou resolução de conflitos bem sucedidos. Thomas Weber (2001) descreve em seu artigo a estratégia usada por Mahatma Gandhi, que usou estratégias de resistência sem violência. Com isso ele influenciou o desenvolvimento da literatura sobre resolução de conflitos e do moderno estilo *win-win* (oposto das estratégias baseadas em poder e *zero-sum*), que levou ao desenvolvimento das negociações integrativas¹ (oposta à distributiva e compromissos).

Hoje em dia, nas empresas, a capacidade de negociação está em voga. O mercado está exigindo isso não só para os executivos, mas também para todo e qualquer funcionário, independente do nível hierárquico. Pode-se ver, em todas as descrições de perfis requeridos para oportunidades de emprego, termos como facilidade de comunicação, bom relacionamento, trabalho em equipe, entre outros que dizem praticamente a mesma coisa: “necessitamos de profissionais que saibam negociar, se comunicar”.

Não interessa em que tipo de negócio se trabalhe - conflitos irão surgir: uma entrega atrasou, um cliente mudou de idéia, um parceiro não tem cumprido com o prometido, os chefes de departamentos não conseguem concordar com um orçamento e partiram para ataques pessoais (BORDONE & MOFFITT, 2006). Nessas horas é preciso negociar.

Quando um Departamento de Recursos Humanos analisa um candidato para uma vaga na empresa, ela procura identificar se as competências do candidato estão de acordo com as competências exigidas para operar aquela determinada função. Nas organizações de ponta, todas as vagas possuem um perfil ou conjunto de competências necessárias, para serem preenchidas adequadamente, de modo que a escolha do candidato tenha maiores chances de sucesso.

“...a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades... (RUAS, 2005; p. 36)”.

¹Sua denominação será abordada no referencial teórico.

Isso tem um fundamento, não é somente mais um modismo qualquer. As organizações que conseguem sobreviver nesse mercado supercompetitivo, o fazem por serem ágeis e rápidas quanto à adaptação às mudanças no ambiente, no mercado, dos concorrentes, dos órgãos governamentais e reguladores. Segundo Ruas (2005), nos últimos anos as organizações têm questionado a noção de equilíbrio, devido às turbulências sem precedentes, em seus ambientes, que as forçaram a se transformar. Logo, para que possam sobreviver e continuem gerando lucros, elas precisam estar sempre evoluindo, mudando rapidamente. Aquelas que forem lentas acabam perdendo participação no mercado.

Ruas (2005) continua dizendo que para “as organizações permanecerem viáveis num ambiente caracterizado por mudanças e incertezas, elas precisam ser capazes de mudar a si próprias” (p. 17). Essas mudanças ou evoluções acontecem internamente nas organizações, ou pelos menos se iniciam dentro delas. Para que mudanças ocorram dentro de uma organização, processos têm que ser alterados, decisões tomadas rapidamente, relatórios e informações para apoiar essas decisões têm que ser gerados rapidamente, novos produtos são rapidamente produzidos e lançados, muitas vezes novos departamentos são criados. Todos os envolvidos em cada parte do processo devem ser avisados para tomarem as medidas cabíveis para se ajustarem a um contexto de forte competitividade:

“A aprendizagem organizacional tem sido vista, mais recentemente, **como a busca para manter e desenvolver competitividade** e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Na literatura, normalmente é delineada como um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional **através do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus recursos humanos** (SOUZA, 1999; *apud* RUAS 2005; p. 16 – grifos do autor deste estudo).”

É nessa hora que começa a aparecer a necessidade vital para a organização, de possuir profissionais com boa capacidade de negociação, pois, nessa mudança interna, muita coisa tem que ser negociada entre as partes envolvidas no processo e, caso não se chegue a um consenso rapidamente, a mudança vai demorando a acontecer. Logo, para uma organização ser ágil e rápida, tem que possuir profissionais com boa capacidade de negociação.

O intuito dessa pesquisa é de analisar as estratégias e táticas usadas pelos profissionais, na tentativa de alcançar seus objetivos, em situações específicas,

visando a entender melhor o processo de negociação, tão importante para o sucesso e crescimento de uma organização. Para isso, a pergunta que se propõe a responder é: Quais são as estratégias e táticas que ajudam os profissionais a alcançarem seus objetivos, face às condições específicas do processo de negociação?

1.2

Objetivo

Esse estudo tem como objetivo principal identificar tipos de estratégias e táticas de negociação empregadas pelos indivíduos em um contexto profissional, nos dias atuais, buscando torná-las bem sucedidas.

Reconhece-se que a temática da negociação, em si mesma, não representa um foco inteiramente novo, no escopo de interesse da Administração. O contexto atual, no qual se verifica um intenso discurso de competitividade e das exigências de um perfil de profissional diferenciado daquele que era valorizado no passado, recupera, no entanto, a atualidade do tema de pesquisa. Conforme se verá no Capítulo 2, que trata do referencial teórico, tem-se desenvolvido, nos últimos anos, uma literatura que procura analisar o tema no contexto presente e que aponta para questões ainda passíveis de investigação. O objetivo do presente estudo procura contribuir para o preenchimento destas lacunas.

O conceito de sucesso nas negociações, como se verá na discussão do Referencial Teórico, possui uma carga de subjetividade que exige a captação do significado construído por cada indivíduo. Por este motivo, foi também alvo de investigação junto aos sujeitos participantes da pesquisa, inserido na lista de objetivos secundários da dissertação, os quais contribuiram para o alcance do objetivo principal:

São objetivos secundários da dissertação:

1. Identificar o que os profissionais consideram ser uma negociação e quais são as características que a ela associam;
2. Verificar os tipos de modelos mentais utilizados pelos negociadores;
3. Compreender quais fatores contextuais, segundo os profissionais, são mais relevantes para o sucesso de uma negociação;

4. Compreender quais fatores contextuais, segundo os profissionais, são mais relevantes para o fracasso de uma negociação;
5. Entender como os profissionais definem o conceito de sucesso em uma negociação;
6. Levantar os tipos de contexto nos quais os profissionais empregam as estratégias e táticas de negociação;

1.3

Relevância da Pesquisa

Com a crescente concorrência no mercado mundial, as organizações estão sempre em busca de uma maior competitividade, sempre procurando um diferencial. Um dos maiores diferenciais que uma empresa pode ter é uma grande agilidade organizacional, pois, dessa forma, ela estará sempre pronta para reagir rapidamente a uma ação de um concorrente, amenizando o impacto dessa ação. A agilidade é importante também para que a empresa possa sair na frente dos concorrentes, quando houver alguma mudança no mercado, no comportamento dos clientes ou nas leis. Como a agilidade organizacional depende da competência de seus profissionais em negociar, esse estudo é de grande importância prática.

Em alguns países, a atividade de negociador é considerada uma profissão. No Brasil essa profissão ainda não é muito comum. Mediadores e executivos, entre outros, dependem muito de suas habilidades de negociação. Há muitas técnicas e práticas usadas nesse meio, tentando aumentar as chances de sucesso de uma negociação. Existem inúmeros livros que tentam ensinar as melhores táticas, outros comentam sobre o assunto, alguns até dizem que isso é uma habilidade natural das pessoas, ou seja, ou se nasce com ela ou não se é um bom negociador.

Nos principais periódicos científicos brasileiros na área de Administração, não foi encontrado, nos últimos anos, material referente ao tema da negociação, tema amplamente abordado e intensamente discutido no exterior. Como exemplo, pode-se citar a existência de periódicos científicos exclusivamente focalizados no tema, tal como o *Negotiation Journal*, publicado pela Blackwell Publishing, uma das mais importantes editoras de periódicos na área de gestão. Algumas estratégias e táticas também não possuem pesquisas que comprovem sua eficiência. Com isso, esse estudo busca incentivar que os pesquisadores brasileiros

percebam a importância dessa linha de pesquisa e passem a abordá-la com mais frequência. Isso torna, também, essa pesquisa de grande importância acadêmica.

Para os profissionais, o estudo se torna relevante por observar as estratégias e táticas consideradas, por pesquisas e especialistas, como melhores práticas e compará-las com as utilizadas pelos profissionais no cotidiano.

As organizações precisam saber como avaliar a competência de um profissional, ao contratá-lo. Como negociação é um requisito importante para os mais variados tipos de profissionais, é essencial que elas tenham condições de saber avaliar essa competência. Muitas vezes isto fica a cargo de profissionais que obtiveram sucesso em suas negociações passadas e que podem não condizer com as verdadeiras melhores práticas. Esses profissionais podem ter tido sorte em alguns casos ou a situação os favoreceu ou poderiam ter conseguido um resultado ainda melhor do que o obtido caso optassem por outro caminho. Desse modo, eles podem atribuir seu sucesso a motivos pouco fundamentados, construindo uma opinião excessivamente auto-referenciada sobre o processo. Uma visão comparativa entre as experiências vividas por diferentes indivíduos pode ser, então, de grande valia para os profissionais.

Segundo Thompson e Nadler (2002), dado que a negociação é uma forma de interação social universal, esse tema se mostra amplo e relevante para vários aspectos da vida das pessoas, tais como profissão, relação com os amigos e na vida amorosa. Além disso, essa amplitude implica em abordar várias áreas de pesquisa. A negociação é um assunto que tem suas implicações em diferentes áreas, tais como administração, direito, psicologia, comunicação e economia. Ela também abrange diversos enfoques teóricos, como as teorias do caos e dos jogos, entre outras.

A negociação é especialmente vista como importante, apesar de suas diversas implicações, para o Direito, no que diz respeito aos advogados que estão constantemente negociando acordos, contratos, opiniões, julgamentos, etc. É igualmente importante para o pessoal de vendas nas organizações, seja nas relações que mantêm com clientes, seja nas negociações nas quais se vêm envolvidos com departamentos internos, para atender às necessidades de seus clientes. O pessoal de suprimentos ou compras, dependendo da organização, também deve possuir competência em negociação, já que estão sempre negociando os melhores preços e condições junto aos fornecedores da empresa.

Os executivos não ficam de fora dessa lista, tendo em vista que seu trabalho também inclui muita negociação. Eles têm que negociar com seus subordinados trabalhos, prazos, qualidade, comportamento, dedicação, motivação. Também negociam com seus superiores recursos, promoções, prazos, qualidade e prioridades. Negociam com os outros executivos, de outros departamentos, recursos, prazos, trabalhos, qualidade, entre outros aspectos. Sem mencionar aqueles que ainda têm que negociar com clientes e fornecedores externos contratos, negócios e preços.

As pessoas que conseguem negociar bem quando surge um conflito, conseguem, além de alcançar seus objetivos, evitar os custos e a “dor de cabeça” de terminar numa corte, ou seja, numa briga judicial (BORDONE & MOFFITT, 2006).

Não bastasse tudo isso, Boven e Thompson (2003) afirmam que há amplas evidências de que as pessoas são negociadoras ineficientes. Os autores também afirmam que pesquisas têm tentado descobrir por que negociadores falham em alcançar resultados por eles desejados.

1.4

Delimitação do Estudo

No intuito de evitar possíveis diversidades de interpretações e conceitos, é importante definir que este estudo se propõe a abordar a competência de negociação dos profissionais. Tais negociações podem ser internas à organização, ou seja, envolvendo partes da mesma organização, ou externas a ela.

O foco concentra-se em negociações interpessoais (entre indivíduos), não abordando negociações intergrupais (entre grupos).

É importante mencionar que as pessoas entrevistadas são executivos, funcionários, empresários ou autônomos, visando a estudar negociações profissionais e não negociações pessoais. Entenda-se por negociações pessoais discussão de relacionamento, brigas familiares, entre outras, as quais não serão abordadas nessa pesquisa. Negociação profissional pode ser descrita como negociação dentro da organização ou com outros atores externos a ela, tais como clientes ou fornecedores, e que tratam de conteúdo profissional ou de negócios. Esses profissionais residem na cidade do Rio de Janeiro, como forma de

delimitação geográfica, podendo ter nascido em outras cidades, estados ou países. Podem trabalhar ou ter negócios em outros estados.

Os profissionais são de diversas áreas e mercados diferentes. Essa escolha foi feita para evitar uma possível convergência para um conjunto de estratégias e táticas específicas, caso fossem escolhidos profissionais de uma mesma área ou mercado. Isso criaria um viés para a análise das diversas formas de atuação estratégicas e táticas e dos conseqüentes resultados das mesmas. Assim, podem-se coletar mais formas diferentes de atuação e ter uma melhor comparação com a teoria e com os resultados.

A competência estudada é unicamente a de negociação, incluindo todo o conteúdo que essa possui, sendo esses diversos conteúdos definidos de acordo com literatura atual, no referencial teórico.

Por fim, o foco da pesquisa está no estudo das estratégias e táticas somente, não nos indivíduos entrevistados. A intenção é estudar as estratégias e táticas independente das características do entrevistado, o que poderia ser objeto de um outro estudo.

1.5

Estrutura da Dissertação

Nesse primeiro capítulo foi abordada a pesquisa de forma genérica, fazendo uma introdução sobre o tema, seguido do objetivo e delimitação, mostrando também a importância desse estudo. A estrutura se completa com os Capítulos 2, 3, 4, 5 e 6. O segundo capítulo trata do referencial teórico, no qual se levanta o estado da arte na academia dos temas que estão envolvidos no estudo, são eles: negociação – de uma forma ampla – e competências. Esse capítulo auxilia o restante da pesquisa, como na montagem do roteiro para entrevistas e na análise dos resultados. O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada para a pesquisa, como é feito o levantamento de dados, bem como o tratamento dos mesmos, terminando com o método de análise dos resultados obtidos. No Capítulo 4 são demonstrados os dados obtidos com a pesquisa, a análise dos mesmos e, por fim, os resultados. O penúltimo, o Capítulo 5, é composto pela conclusão e recomendações para futuras pesquisas. Finalmente, o último capítulo 6 trás a bibliografia utilizada nessa pesquisa.