

5

Conclusão

Este estudo teve como objetivo identificar tipos de estratégias e táticas de negociação empregadas pelos indivíduos em um contexto profissional, buscando torná-las bem sucedidas. A síntese do que foi observado no discurso dos entrevistados permite que se façam algumas considerações relevantes acerca desta questão.

A maioria dos entrevistados vê negociação basicamente como uma discussão entre cliente e fornecedor em relação ao preço do serviço ou produto a ser adquirido, uma visão estreita e focada somente nas discussões, do seu dia a dia profissional, envolvendo os conflitos ou problemas mais relevantes. Nem todos, porém, mostraram esse conceito de negociação. Alguns conseguiram descrever de forma bem abrangente e com detalhes suas experiências envolvendo negociação no seu dia a dia profissional.

Os entrevistados classificam os diferentes tipos de contexto de negociação segundo a classificação da outra parte, seja ele cliente externo, paciente, fornecedor, cliente interno, subordinado, chefe, aluno, iguais (professor, gerente, etc), parceiros etc. Poucos foram os casos em que o profissional descreveu o teor do assunto como um fator que pode diferenciar o contexto da negociação. No entanto, não foram registrados casos em que fatores do ambiente, como prazo, foram colocados como um tipo de contexto de negociação.

O conceito de sucesso, também muito importante, mostrou ter duas versões basicamente. Uma parte das pessoas vê sucesso somente como o alcance de seus próprios objetivos, enquanto que a outra parte define que o sucesso é alcançado quando ambas as partes saem satisfeitas da negociação. Algumas das pessoas que deram essa definição, ao se defrontarem com situações complicadas, acabaram mostrando uma atitude que não ia ao encontro do conceito de sucesso que tinham definido inicialmente. Talvez em situações de estresse ou em que se vejam inseguros, ou, ainda, que percebam que não estão conseguindo alcançar seus objetivos, eles acabem mudando e passem a visar somente seus objetivos.

Os modelos mentais dos profissionais podem ser medidos através da visão do conceito de sucesso e da confirmação do mesmo, quando realizada uma análise cruzada com as estratégias e táticas em diferentes contextos. Houve uma divisão quase igual, inicialmente, entre os modelos mentais detectados como distributivos e os integrativos. Após a análise cruzada, mais pessoas mostraram pensar de forma distributiva. No entanto, alguns continuaram sempre, independente do contexto, a visar o ganho conjunto como objetivo a ser alcançado na negociação.

Na visão dos profissionais os fatores que mais influenciam o sucesso de uma negociação são as características da outra parte com quem estão negociando. Não houve resposta que incluísse fatores externos às pessoas com quem estavam negociando. Os objetivos traçados mostraram-se como um fator importante. Caso a pessoa trace metas ambiciosas demais, pode acabar se esforçando para alcançar objetivos impossíveis. Isso acabaria gerando desgaste e atrito entre as partes, pois a outra parte interpretaria isso como demandas muito rígidas e estereotipando a pessoa como agressiva. O conhecimento sobre o assunto em questão na negociação foi apontado pela maioria como fator decisivo para o sucesso de uma negociação.

Com relação à pessoa que está do outro lado da negociação, fatores como carisma, empatia, honestidade, respeito, concessões, amadurecimento e equilíbrio emocional, bom caráter e postura foram ressaltados pelos profissionais como fundamentais para se conduzir uma boa negociação e com maiores chances de se obter sucesso na negociação. A forma como a comunicação é conduzida durante a negociação também influencia, segundo alguns profissionais. A capacidade de síntese, expor as idéias de forma clara, objetividade, exposição das razões, argumentação e a retórica compõem os fatores mencionados como importantes durante a discussão na negociação.

Vantagem de informações pode desequilibrar a negociação. Com base nisso, profissionais afirmam que é outro fator importante. Conhecer os interesses do seu adversário também pode surtir o mesmo efeito na opinião de alguns.

Por outro lado, também é importante conhecer os fatores que podem levar uma negociação ao fracasso. Nesse caso muitos dos fatores que foram apontados como importantes para o sucesso de uma negociação voltaram a aparecer. Simplesmente, porque podem influenciar positivamente ou negativamente dependendo de como está sendo aplicado.

Dentre os fatores novos que surgiram que podem levar uma negociação ao fracasso estavam a pressa ou ansiedade ou precipitação. O despreparo foi apontado como um dos principais, por alguns profissionais. Os fatores que se mostraram mais importantes para a maioria dos profissionais foram a agressividade, intransigência e inflexibilidade. O humor, quando usado de forma imprópria, seja na hora errada, para a pessoa errada ou de forma errada, também foi apontado como um fator que pode conduzir ao fracasso. Completam a lista a experiência: o foco constante no objetivo, ou não distrair a atenção quando o outro está falando, ou, ainda, simplesmente saber ouvir; o emocional ou não perder a cabeça; falsidade e desonestidade; uma boa retórica; um comportamento competitivo.

Houve um profissional que disse ser prejudicial ou algo que pode levar a negociação ao fracasso o fato de o seu oponente descobrir seus objetivos.

Os profissionais também foram questionados quanto a diferentes contextos de negociação, de forma que ficasse explícito quais as estratégias e táticas que estão sendo utilizadas hoje em dia.

Alguns profissionais confessaram não ter uma estratégia de ação para negociações. Já para a maioria, a grande estratégia reside em conhecer o seu oponente, seus objetivos, necessidades, seu negócio, etc. Alguns disseram que usariam essa informação para conseguir persuadir melhor o seu oponente, enquanto que outros disseram que usariam a informação para poder conciliar melhor os interesses de ambas as partes.

O planejamento foi apontado por uns como o mais importante, tanto que um profissional disse que, após se planejar, ele entra na negociação e aí começa a improvisar de acordo com o andamento da discussão. Porém, o imprevisto, que é necessário devido a imprevisibilidade do processo (DONOHUE, 2004), é balizado pelo planejamento.

Um dos contextos que apresentou um dos maiores índices de respostas similares, foi quanto a negociar com pessoas agressivas. Praticamente todos os profissionais acham que é preciso manter a postura, a calma e não levantar a voz, independentemente do que o outro faça. Alguns alertaram para a tendência a ficar com raiva e para os riscos de se continuar lidando com uma pessoa assim, em futuras negociações.

A agressividade foi atribuída ao fato de a pessoa ser insegura, não possuir bons argumentos ou não estar se sentindo confortável. Dessa forma, tentar deixar o adversário confortável pode ajudar, segundo os profissionais. Ouvir bastante também pode contribuir neste sentido. Encerrar a negociação e remarcar para outro dia pode fazer com que seu oponente volte menos agressivo. Procurar o superior daquela pessoa também foi lembrado. Caso nenhuma dessas táticas obtivesse sucesso, alguns deixaram claro que se levantariam da mesa e desistiriam da negociação.

No que tange a um adversário que fica na defensiva, as respostas foram controversas. Alguns disseram que aproveitam para se impor, outros disseram que é preciso trazer a pessoa para a mesa de negociação, mostrando que não se quer tirar vantagem e que ela irá ganhar com isso também. Por fim, alguns disseram que manteriam a mesma estratégia anterior. De acordo com os especialistas, nessas horas o melhor é agir de acordo com os profissionais que disseram para tentar trazer o adversário para a negociação. No entanto, aqueles que mostraram ter uma estratégia bem definida para qualquer situação também podem alcançar bons resultados.

O pior contexto que se pode enfrentar, segundo os profissionais, é ter que negociar com uma pessoa desonesta. Muitos não souberam descrever como lidar com uma pessoa assim, outros mostraram a preocupação de conseguir descobrir a falsidade, mas a grande maioria tentou refletir sobre como agir, caso descobrissem ou percebessem que a pessoa não estava sendo sincera. Houve profissional confessando que não saberia o que fazer.

Os profissionais com estratégias consistentes e bem definidas, continuaram a mantê-las independente do contexto. As estratégias variavam entre desmascarar de forma sutil o negociador que está mentindo, desmascarar de forma abrupta, encerrar a negociação e marcar para outro dia, ao menor sinal de algo suspeito e, durante esse tempo, pesquisar as informações passadas e suspeitas. Por fim, houve profissionais que disseram que, se percebessem isso, também usariam de argumentos falsos para se resguardar.

O prazo é visto pela maioria como algo ruim para uma negociação. Muitos apontaram para o problema de não haver tempo para se discutir melhor o problema, outros sobre a pressão que acaba fazendo com que façam concessões. A pressão também pode gerar ansiedade e induzir ao erro por precipitação.

Todos concordaram em ser sintético e objetivo. Alguns acrescentaram que, nesses casos, planejar e ir preparado é ainda mais importante. Um profissional chamou a atenção para o fato de que o tempo pode forçar as pessoas a reverem seus objetivos iniciais, pois podem tornar-se inatingíveis devido ao curto prazo. Uma profissional não abriu mão de utilizar o *schmoozing*, mesmo com o tempo curto, dizendo que faria um rápido bate-papo. Houve uma outra profissional que refletiu sobre o fato de que se o tempo é curto para ela, logo o seria para o outro também. Esse modo de ver o prazo numa negociação é apontado em alguns estudos apresentados no referencial teórico. Nesse contexto, também foi mantida a estratégia daqueles profissionais com um plano de ação já bem definido.

Notou-se que os profissionais não sabem diferir prazo de *time cost*, pois mesmo aqueles que falaram que expor o prazo curto para o seu adversário depende do caso, estavam pensando ao mesmo tempo em prazo e *time cost*. O outro grupo de profissionais defendeu que não fosse exposto o prazo curto. De acordo com as pesquisas o prazo curto deve sempre ser exposto, porém deve-se tomar cuidado para não confundir com *time cost*. Este último não deve ser exposto, pois só prejudica a parte para a qual ele tem suas implicações.

Quanto ao contexto do início de uma negociação, os profissionais mostraram muita preocupação em “quebrar o gelo” e em utilizar o *schmoozing*. A aparência e postura também foram identificados como muito importantes. Alguns lembraram que essa é a hora para tentar conhecer o seu oponente e colher informações para poder traçar melhor a sua estratégia. Houve um profissional que disse que mantém uma postura neutra, justamente para que o outro não possa fazer nenhum julgamento sobre ele ou sobre como vai agir durante a discussão.

Sem dúvida, o assunto que mais incomodou os profissionais foi o uso do poder numa negociação. Muitos deles mostraram indignação quando isso acontece, o que reforçou as pesquisas que apontam que um comportamento desse tipo produz reação da outra parte, escalando o problema. Muitos disseram que o uso do poder pode levar a negociação ao fracasso.

A maioria disse que é preciso se manter firme, não se pode demonstrar medo, não se pode inibir, tratar o outro com respeito e educação. Alguns confessaram que há situações em que não há nada a fazer, a não ser obedecer. Outros disseram que enfrentam essa situação, não “abaixam a cabeça”. Por fim,

houve um profissional que disse que tenta pedir, que suplica, o que vai ao encontro da opinião de alguns dos negociadores mais famosos do mundo.

A troca de informações foi talvez a estratégia que mais divergiu entre os profissionais. Cada um tem sua estratégia, não tendo como resumir qual a mais usada. No entanto, troca de informação indireta não foi muito descrita pelos profissionais. Isso já tinha sido concluído em outra pesquisa. Falar sobre preferência e prioridades, assim como troca de informações gerais são as mais utilizadas. Reações são usadas por poucos e não houve relato direto sobre comparações, porém imagina-se que, nas trocas de informações gerais e durante a conversa sobre preferências e prioridades, essas questões venham à tona. A ordem em que os profissionais utilizam cada uma dessas formas de troca de informações variaram de profissional para profissional.

Expor todas as informações sobre a negociação foi o ponto de vista de alguns profissionais, enquanto que outros defendiam a idéia de expor somente os benefícios e esconder os malefícios.

O humor se mostrou uma estratégia muito utilizada pelos profissionais. Alguns disseram que pode ser usada sempre, enquanto que outros se mostraram mais cautelosos quando aos efeitos contrários que ela pode causar. Aqueles que disseram que é sempre boa para a negociação, também fizeram ressalvas, dizendo que não pode ser um show de comédia, tem que ser na hora certa, do jeito certo e para a pessoa certa. Outros disseram que o humor pode ajudar a seguir em frente em momentos de tensão, o que é apoiado por estudos que dizem o mesmo. Os maiores motivos citados para se usar o humor são para descontrair o ambiente ou “quebrar o gelo” e para trazer o adversário para o seu lado. Um profissional alertou para o problema quando o humor é usado para diminuir as pessoas.

Uma situação que todos podem vir a enfrentar um dia, independentemente do contexto, é ser ver diante de um impasse. Os profissionais mostraram que já devem ter passado por essa situação não muito incomum, já que todos mostraram confiança ao responder que atitudes é preciso tomar quando isso acontece.

A maioria dos profissionais disse que o melhor jeito é deixar o tempo resolver, encerrando a negociação e marcando para outro dia, outra reunião. Nesse tempo, as partes vão repensar a situação e elaborar novas soluções. Pedir ajuda ou conselho de alguém de fora da negociação também contribui para achar uma solução que faça com que a negociação siga em frente. Reavaliar os pontos

críticos, analisar a situação e rever tudo que foi dito até o impasse é a estratégia de alguns profissionais. Outras estratégias foram mudar a perspectiva da negociação e concessões de ambos os lados.

Pode-se perceber que os profissionais possuem conceitos, estratégias e táticas e visões sobre negociação muito diferentes e diversificadas. Alguns mostraram muita confiança e sempre tinham uma resposta na “ponta da língua”. Houve aqueles que tinham uma estratégia muito bem delineada, a ponto de aplicá-las em qualquer situação.

Não se pode perceber padrões, pois na maioria das vezes opiniões de alguns profissionais que coincidiam em alguns contextos, divergiam em outros. O Quadro 2 apresenta, no entanto, um resumo das estratégias e táticas nos diferentes contextos analisados.

Quadro 2 – Resumo das Estratégias e Táticas nos Diferentes contextos Profissionais relatadas pelos Entrevistados.

Contexto	Estratégias e Táticas dos entrevistados	Com Respaldo na Teoria
Adversário Agressivo/ Difícil	Manter a postura, manter a calma, não levantar a voz, primeiro ouvir atentamente, depois argumentar de forma clara e consistente, expor as idéias de forma objetiva e tentar fazer com que o adversário sintam-se confortável com a situação. Caso o adversário continue irredutível, terminar o encontro e marcar uma reunião para outro dia.	(URY, 1993) (HACKLEY, 2004) (DOURADO et al, 2002).
Adversário Defensivo/ Passivo	Tentar fazer com que o adversário se abra para a negociação mostrando os benefícios ou malefícios se não for concretizada. Mostrar que não se quer levar vantagem sobre ele. Ganhar a confiança do outro procurando um interesse em comum e explorando-o ou marcando várias reuniões para dar tempo ao outro em lhe conhecer e criar empatia.	(URY, 1993) (GALINSKY E LILJENQUIST, 2004)
	Aproveitar e tirar vantagem, se impor.	(GALINSKY E LILJENQUIST,
Adversário Falso/ Mentiroso	Primeiramente, reconhecer o argumento falso. Procurar o histórico do indivíduo como negociador. Desmascarar o adversário na hora de forma delicada ou abrupta. Terminar o encontro e marcar outra reunião para averiguar a veracidade dos argumentos.	(COHEN, 2005) (DOURADO et al, 2002).
	Utilizar-se também de argumentos falsos.	
Prazo Curto	Planejar antecipadamente, ser objetivo e ir direto ao assunto. "Bater um papinho" rápido antes de ir ao assunto. Não expor o prazo curto depende do contexto.	(HACKLEY, 2004) (WHEELER, 2004)
	Expor ou esconder o prazo curto depende do contexto.	
Primeiro Encontro	Ter boa aparência, postura séria e ser educado, pois a primeira impressão é a que fica. Praticar o <i>schmoozing</i> para "quebrar o gelo". Conhecer melhor a pessoa, suas forma de agir e reagir, para poder traçar uma melhor estratégia posteriormente.	(WHEELER, 2004) (COHEN, 2005)
	Tentar passar uma imagem o mais neutra possível para que o outro lado não faça nenhum pré julgamento de como irá agir.	

Contexto	Estratégias e Táticas dos entrevistados	Com Respaldo na Teoria
Adversário com Poder	Manter-se firme, não demonstrar medo, não se inibir, tratar a pessoa com respeito e educação.	(COHEN, 2005)
	Enfrentar, não abaixar a cabeça. Cancelar a negociação.	(BAZERMAN, 2004)
Troca de Informações	Expor preferencias e prioridades, informações gerais e reações abertamente.	(ADAIR <i>et al</i> , 2004)
	Expor preferencias e prioridades, informações gerais e reações, de acordo com a abertura de informações por parte do adversário.	(ADAIR <i>et al</i> , 2004)
	Expor somente preferencias e prioridades e o mínimo de informações gerais para se poder seguir em frente na negociação.	
	Não expor claramente preferencias e prioridades. Ouvir.	(HACKLEY, 2004)
Uso do Humor	Não usar como "show de comédia" ou para diminuir a outra parte. Usar na hora certa, para a pessoa certa e da maneira certa. Serve para "quebrar o gelo", descontrair o ambiente, trazer a informalidade, aliviar momentos de tensão, trazer o adversário para o seu lado, conquistá-lo, ilustrar uma situação, ganhar tempo, fugir de uma situação complicada, traparecer tranquilidade e confiança.	(FORESTER, 2004)
Impasses	Reavaliar os pontos críticos, analisar a situação de impasse, rever tudo que foi dito, mudar a perspectiva, fazer concessões. Caso nada disso funcione, terminar o encontro e marcar outra reunião para deixar o tempo resolver a situação. Consultar outras pessoas nesse tempo.	(DONUHUE, 2004) (URY, 1993) (DOURADO <i>et al</i> , 2002) (BAZERMAN, 2004)

A expectativa quanto às respostas dos entrevistados terem respaldo na teoria foi superada, o que levanta a questão de se os profissionais são bons negociadores ou não. No entanto, não é o intuito dessa pesquisa avaliar isso. Nem se pode afirmar se as estratégias e táticas relatadas por esses profissionais, por mais que tivessem respaldo teórico, são eficientes ou não, se conduzem a resultados ótimos ou não. Também não era o intuito dessa pesquisa avaliar a eficácia das estratégias e táticas.

As duas questões que se acabou de comentar geram recomendações de propostas para futuras pesquisas. Nesse campo ainda tão pouco explorado na academia brasileira, há uma diversidade de assuntos para futuras pesquisas e seria pretensão tentar-se apontar todos aqui. Alguns exemplos de assuntos como recomendações para futuras pesquisas são:

- Que fatores compõem a competência profissional de negociação?
- Como avaliar um profissional quanto a sua competência em negociação?
- Os profissionais atuais são bons negociadores?
- Que estratégias ou táticas são vencedoras em seu contexto específico?
- Quais fatores influenciam o sucesso de uma negociação?
- Quais fatores influenciam o fracasso de uma negociação?

Espera-se que os pesquisadores abracem essa linha de pesquisa para que o tema possa ser mais trabalhado. Dessa forma, trazendo mais informações que ajudem os profissionais a aperfeiçoarem suas táticas de negociação. Conseqüentemente, as empresas poderão evoluir, como vimos, com o impacto dessa competência em sua competitividade.