

7

Conclusão e sugestões para futuros estudos

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, em seguida é feita uma reflexão sobre os objetivos iniciais do trabalho, as sugestões para estudos posteriores, terminando com as considerações finais.

7.1.

Conclusões

A primeira constatação deste estudo foi verificar que a divisão dos entrevistados nos três grupos de natureza profissional serviu como um divisor no tipo de resposta, comentários e pontos positivos e negativos observados por eles. Embora tenha havido questões em que surgiram divergências de opiniões entre os grupos, como as relatadas abaixo, estas foram atípicas. O grupo de profissionais liberais e empresários parece ter mais afinidade entre eles do que com o grupo de executivos, que se mostrou diferente, como um bloco, em muitas das questões analisadas.

Uma segunda constatação, muito clara, foi a constante polarização dentro do grupo de respostas dos executivos, entre o entrevistado com grande experiência em negociações trabalhistas nacionais e internacionais e o resto dos executivos. Aparentemente, a negociação trabalhista tem particularidades que a diferenciam dos outros tipos de negociação. Segundo este entrevistado, um dos motivos é o forte componente ideológico ainda existente no Brasil, mas este é, certamente, um ponto que demanda estudos mais aprofundados.

Algumas considerações realizadas pelos entrevistados demonstraram a existência de diversos pontos considerados de muita importância por eles e que não foram abordados no referencial teórico, entre eles a importância da linguagem corporal para a negociação e o problema que as tele e vídeo conferências, portanto, trazem para o futuro das negociações; e o papel do preparo físico do negociador durante as negociações. Por outro lado, questões amplamente abordadas pelo referencial teórico, tais como a importância de ouvir o outro lado,

de deixá-lo falar, propostas tanto por Ury (1993), como por Goleman, Boyatzis e McKee (2002), ou a importância de heurísticas de confirmação citadas por Tversky e Kahneman (1974), não foram citadas por nenhum dos entrevistados. Não se sabe se isto é devido a inexistência de uma pergunta que focasse este assunto, ou se eles, por exemplo, não são considerados importantes pelos entrevistados.

Segundo a análise realizada no capítulo anterior, podem-se tecer as seguintes considerações sobre os pontos analisados:

a) Conhecimento teórico sobre negociação - nenhum dos empresários passou por cursos de negociação ou se interessou em adquirir conhecimentos por leituras especializadas sobre o assunto; já no grupo dos profissionais liberais a opinião foi parecida no que tocava os cursos, mas dissonante sobre o aprendizado por leituras, citado por alguns dos entrevistados.

No grupo de executivos ficou clara a importância dada, não só a cursos formais, mas também à leitura e aprendizado por conta própria. Uma característica que marcou a divisão dos grupos por natureza profissional foi a maior formalidade dos executivos no estudo, preparação, condução e conclusão das negociações.

b) O reconhecimento dos sentimentos - Os comentários sobre a importância de reconhecer os sentimentos por trás das posições da outra parte foram razoavelmente homogêneos, com todos os grupos citando a importância deste conceito para a efetividade das negociações. Entretanto, no grupo dos executivos apareceu um foco menor na importância das emoções e maior na importância dos aspectos técnicos.

Uma teoria que foi citada e criticada pelos três grupos, mesmo sem ter sido citada pelo entrevistador, foi a de que o homem é um ser racional. Segundo os entrevistados que a citaram, a realidade nesse ponto é muito diferente do que eles aprenderam na teoria.

c) Controle emocional e concentração - As questões relacionadas ao controle emocional e manutenção da concentração nas negociações resultaram em polarizações entre os grupos.

Na questão da existência do poder de decisão na mesa de negociação, por exemplo, o grupo dos empresários e profissionais liberais ficou de um lado, defendendo esta como uma característica fundamental e os executivos ficaram do outro, considerando esta presença até como contraproducente em muitos casos.

Uma exceção foi o entrevistado que realiza negociações trabalhistas e que teve a mesma opinião dos empresários e profissionais liberais.

A difundida tática “*good cop, bad cop*” também fez surgir uma grande diferença de respostas, mas só entre o grupo dos executivos. Este foi um dos poucos pontos onde isto ocorreu. Alguns a consideraram de extrema valia, enquanto outros como uma indicação de imaturidade e falta de profissionalismo.

A questão do poder e da hierarquia no caso de negociações intra-empresas, que não é abordada profundamente pelo referencial teórico, também apareceu como uma questão importante, principalmente no grupo dos executivos e no caso das negociações com superiores hierárquicos.

d) Pausas - A utilização de pausas foi uma das questões onde houve grande concordância nos três grupos, com todos acreditando que esta é uma ferramenta de extrema utilidade.

e) Preparação para a negociação - este tópico suscitou opiniões divergentes entre os três grupos e intra grupos no caso dos profissionais liberais e empresários, que citaram diversas formas de realizar esta preparação, tendo cada um seu método ou técnica preferida.

Já entre o grupo dos executivos, mais uma vez, apareceram maciçamente as técnicas mais formais, tais como elaboração de tabelas e meios pré-estabelecidos de preparação. Alguns executivos citaram que, dependendo da empresa que trabalhavam, havia certas formas específicas e determinadas de se preparar para as negociações.

f) Ensaios - Os ensaios foram encarados como desnecessários tanto pelos empresários, como pelos profissionais liberais. Enquanto isso, do outro lado, os executivos o consideraram como muito importante e fundamental em determinados tipos de negociação, tais como a trabalhista.

g) BATNA - A BATNA foi mais uma resposta em que houve grande homogeneidade. Todos os três grupos consideraram este um item de muita importância para a negociação. Novamente, no grupo dos executivos ela apareceu como sendo algo que deve ser preparado mais formalmente, seguindo as métricas propostas pelas empresas. Nos outros dois grupos, mesmo aparecendo como importante, ela é preparada e considerada de diferentes maneiras.

h) Comportamento agressivo – A avaliação sobre o uso do comportamento agressivo nas negociações também obteve respostas homogêneas, com os três grupos acreditando que este tipo de comportamento é improdutivo, sendo considerado por alguns como demonstração de falta de profissionalismo e até mesmo infantilidade, segundo mais de um entrevistado.

i) Comportamentos desejáveis na outra parte - As características desejáveis de se encontrar na outra parte foram, em sua grande maioria, as mesmas nos três grupos – negociadores bem preparados e desejo de fechar um acordo entre elas – mas alguns fatores só surgiram no grupo dos executivos, como a honestidade e ética, por exemplo.

A utilização de blefes foi um dos poucos pontos onde ocorreu grande divergência de opiniões entre o grupo dos empresários e dos profissionais liberais. Enquanto os empresários acreditaram que esta técnica é válida, um deles até a achando fundamental, os profissionais liberais a consideraram perigosa, podendo por em risco a conclusão de negociações inteiras e, portanto, muito perigosa, na palavra de um deles.

j) Compreensão sobre a outra parte - Na questão que analisou a importância e a melhor maneira de se entender a outra parte, seus constrangimentos e motivações, as respostas foram muito diversas, tanto entre os três grupos, como dentro de cada um deles. Não apareceram táticas ou técnicas mais comuns ou preferidas por um número maior de entrevistados.

l) Técnicas durante a negociação - A discussão sobre as táticas e técnicas de condução da negociação teve respostas parecidas quanto às técnicas consideradas boas, tais como o espelhamento e o parafraseamento e as negociações sobre a dinâmica da própria negociação. Entretanto, a técnica de concordar sempre que puder, foi considerada boa, mas demandando muito cuidado por parte dos negociadores, para não ser entendida pela outra parte como falsidade.

m) Técnicas ao final da negociação - A técnica de fazer com que a outra parte pareça vencedora ao término da negociação foi considerada muito importante pelos três grupos, mas com muitas ressalvas. Vários entrevistados alertaram para o perigo da outra parte interpretar este comportamento como falso ou enganador, por isso, consideraram que a habilidade para utilizar essa importante, mas delicada, técnica é essencial. Houve uma discussão, também,

sobre o termo *vencedores*, com alguns entrevistados, nos três grupos, acreditando que o melhor é ter certeza de que a outra parte está saindo de uma negociação certa de ter sido tratada de maneira justa e ética, não necessariamente como vencedores.

A literatura, embora trate longamente deste tema, não levanta esta discussão sobre o termo *vencedores* e essa qualificação colocada por alguns dos entrevistados.

7.2. Verificação dos objetivos propostos

Este trabalho foi realizado tendo como objetivos, de acordo com o exposto no primeiro capítulo, os seguintes passos:

1. Identificar e apresentar uma teoria de negociação que sirva de base para o ensino da mesma e a subsequente comparação com a aplicação por parte dos entrevistados por este estudo;

2. Definir quais as características que permitirão a uma pessoa com experiência em negociação ser incluída no grupo denominado de negociadores estratégicos e, portanto, alvo desta pesquisa;

3. Pesquisar como são aplicados no Brasil, na prática, por grandes negociadores, os conceitos desenvolvidos pela teoria apresentada;

4. Pesquisar quais são, se existirem, os aspectos práticos descobertos pela pesquisa de campo que não são abordados pela teoria apresentada;

5. Verificar, dado o resultado da pesquisa de campo, se existem pontos em comuns e de diferenças entre os entrevistados, dada a natureza da atividade de cada grupo;

6. Verificar como os entrevistados percebem o negociador brasileiro, seus pontos fortes e fracos.

Desta maneira, o segundo passo deste capítulo de conclusão será realizar uma reflexão sobre os objetivos anteriores e se eles foram atingidos:

► **Objetivo 1:** nos capítulos 2, 3 e 4, apresentou-se uma teoria de negociação que pudesse servir de base para o ensino da mesma. Esta teoria, em sua maior parte, foi baseada nos trabalhos dos teóricos do que se convencionou chamar da “Escola de Harvard”. Considerados como autores da teoria “ganha-ganha”, os professores dos departamentos de direito e administração da

Universidade de Harvard foram utilizados para elaborar uma teoria que pudesse servir de inspiração para a pesquisa deste trabalho, assim como servir de base para a análise e comparação das respostas obtidas.

► **Objetivo 2:** a definição dos negociadores que poderiam ser enquadrados como negociadores estratégicos do Brasil foi realizada de maneira pessoal, depois de análise feita pelo pesquisador. Na ausência de qualquer tipo de padrão formal que pudesse limitar esta escolha, espera-se que o padrão desenvolvido seja satisfatório e, portanto, cumprindo com o objetivo determinado. A divisão em três grupos de natureza profissional também foi realizada na esperança de que pudesse trazer à tona possíveis características de cada grupo.

► **Objetivo 3:** espera-se ter atingido o terceiro objetivo de maneira satisfatória com a entrevista de dezesseis sujeitos de pesquisa que se enquadravam nos pré-requisitos determinados acima e que foram divididos em três grupos diferentes de acordo com a natureza de suas atividades profissionais.

► **Objetivo 4:** o quarto objetivo foi alcançado de maneira limitada, sendo identificados apenas alguns poucos aspectos que não foram abordados pela revisão de literatura apresentada. Tal fato se dá mais, não por uma possível extensão do referencial teórico, mas sim pela limitação do pesquisador em fazer com que, além de responderem aos temas perguntados, os entrevistados levantassem outros tipos de questões.

► **Objetivos 5 e 6:** a análise a que se referem estes objetivos foi realizada nos capítulos 6 e 7 deste Estudo.

7.3. Sugestões para estudos posteriores

Este trabalho, exploratório e descritivo em sua natureza, buscou não só tentar entender algumas questões relativas ao tema da negociação, como ao mesmo tempo levantar questões adicionais a serem estudadas posteriormente. Dado este caráter e a falta de estudos sobre o tema, acreditou-se que este trabalho deveria ter também, como objetivo, levantar o máximo possível destas questões.

Sendo assim, em seguida são apresentadas possíveis considerações para estudos posteriores. Algumas destas considerações foram citadas no capítulo de análise dos resultados da pesquisa, enquanto outras são citadas somente aqui.

Acredita-se que os seguintes pontos são interessantes de serem explorados:

► Aprofundar o estudo da divisão em grupos de natureza profissional, numa tentativa, primeiro, de verificar se a divisão proposta por este Estudo é realmente satisfatória e, segundo, de analisar se esta divisão realmente indica a existência de certos comportamentos, táticas preferidas ou não e formas de negociar.

► Pesquisar se executivos negociam de maneira menos efetiva do que profissionais liberais e empresários, principalmente quando se leva em conta os interesses por trás das posições da outra parte e se essa limitação pode ter relação com a estrutura hierárquica das empresas, que poderiam, então, limitar a ação e condução de negociações por parte de executivos.

► Pesquisar a questão do teste dos limites e do poder das partes em uma negociação e entender porque parece haver uma diferença acerca desta percepção entre o grupo dos executivos, que acreditarem que este teste deve acontecer de maneira indireta, de um lado, e os profissionais liberais e empresários do outro, defendendo uma abordagem direta desta questão. Também é preciso que se busque entender melhor a questão do poder na negociação e quais as melhores formas de utilizá-lo.

► Elaborar sobre o papel do ego e do poder nas negociações, tendo como possível foco, as negociações realizadas intra empresas, contemplando não só níveis hierárquicos iguais, mas também as realizadas entre níveis diferentes.

► Em seguida, estudar se há uma diferença maior entre a maneira de se negociar por parte de executivos e por parte de empresários; questionar a formalidade na preparação para uma negociação sob este ponto de vista; a formulação de uma alternativa ao acordo negociado e estudar em quais os tipos ou formas de negociação em que esta formalidade é benéfica ou não para o resultado das negociações.

► Aprofundar a pesquisa de negociação sobre o tema da presença ou não do poder de decisão final na mesa de negociação - quando ele é importante, essencial ou indesejado?

► Levantar de maneira mais profunda qual é o papel, positivo ou não, das emoções e paixões nas negociações profissionais na área de administração. Isto porque a literatura é mais extensa quando trata das emoções em negociações políticas, mas não na área de administração.

▶ Aprofundar o estudo sobre o papel dos blefes nas negociações e seus diferentes pontos de vista entre grupos de natureza profissional distinta.

▶ Determinar quais as possíveis implicações para as negociações profissionais do aumento do uso de tele e vídeo conferências no meio corporativo.

▶ Pesquisar mais sobre o papel do comportamento agressivo nas negociações e seus aspectos positivos e negativos.

▶ Aprofundar as pesquisas sobre o papel da linguagem corporal nas negociações no Brasil, suas características principais e sua importância.

▶ Determinar qual a importância da forma física do negociador para a efetividade das negociações, principalmente as negociações mais demoradas ou que exigem deslocamentos e múltiplas reuniões.

▶ Aprofundar a pesquisa sobre o papel das emoções para o negociador brasileiro, sua influência cultural e sua importância para a negociação entre brasileiros e estrangeiros. Descobrir se a questão do brasileiro dificultar as negociações por, possivelmente, levar as disputas muito mais para o lado pessoal do que os estrangeiros, realmente procede e qual as implicações deste fato para a condução das negociações.

▶ Dadas as respostas de alguns entrevistados que afirmaram que existe ainda, no Brasil, um componente ideológico muito forte contra o lucro e as empresas de uma maneira geral, pesquisar se este comentário realmente procede e qual as implicações disto para as negociações profissionais no Brasil, principalmente as que envolvem questões trabalhistas, governamentais e com organizações não-governamentais.

▶ Determinar quais as particularidades que parecem fazer com que a negociação trabalhista seja tão diferente das outras formas de negociação e quais as táticas que são recomendadas, ou não, para este tipo de negociação.

▶ Pesquisar se a negociação com orientais, citada por alguns entrevistados como muito mais difícil do que a realizada com ocidentais, realmente procede e se há algo que o brasileiro pode fazer para mudar este quadro.

7.4. Considerações finais

Ao mesmo tempo em que é um campo fértil para pesquisas acadêmicas, a diversidade de tipos, formas e meios de se negociar transforma o assunto em uma área de difícil codificação e pesquisa. Aparentemente, poucas são as máximas ou absolutismos que podem ser aplicados genericamente no campo das negociações. Cada ser humano é diferente do outro, cada um possui educação, formação moral e estilos próprios, sendo que o mesmo pode ser dito das negociações em si, havendo grande variedade de temas, tipos e formas.

Portanto, o ensino da negociação tendeu a se concentrar em nichos cada vez mais específicos de tipos, talvez com receio de não ser encarado de maneira séria ou científica, ao tentar tratar de maneira geral do assunto. Entretanto, como as respostas às questões deste estudo demonstraram, é possível observar alguns comportamentos, técnicas e estilos que podem ser mais encontrados ou visto com bons olhos por uma grande parte de grandes negociadores. Mesmo que estas técnicas e estilos não sejam vistos pela totalidade das pessoas da mesma maneira, seu estudo e conhecimento, pode fornecer ao estudante da negociação, pelo menos, uma exposição a um leque de teorias, explorando os pontos positivos e negativos de cada uma delas. Por este motivo, este pesquisador não entende como este estudo não é mais difundido ou tem a importância que deveria ter nas escolas de administração e negócios. Como exposto na introdução a este trabalho, nas Universidades americanas a negociação está sendo, cada vez mais, incorporada aos currículos de pós-graduação, mas o mesmo ainda não acontece no Brasil.

Sendo assim, este trabalho espera ter contribuído com o estudo da negociação no Brasil, ao tentar entender melhor como os negociadores estratégicos brasileiros entendem e praticam a negociação, como este entendimento e prática se relacionam com a teoria proposta e como estas pessoas enxergam o negociador brasileiro em geral. Por fim, depois de realizada a pesquisa, tentou-se levantar o máximo de questões possíveis a serem abordadas em trabalhos posteriores como forma de incentivo ao estudo e pesquisa sobre negociação.