



Frederico de Arruda Falcão

**Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por
Profissionais no Contexto atual**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro

Novembro de 2006



Frederico de Arruda Falcão

**Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por
Profissionais no Contexto atual**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mônica Zaidan Gomes Rossi

FACC - UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 14 de novembro de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Frederico de Arruda Falcão

Graduou-se em Engenharia Elétrica de Produção com ênfase em Telecomunicações na PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica) em 2003. Trabalhou com TI na PUC-Rio, como suporte técnico, e depois na Telemar, com SAP. Em 2002 passou a trabalhar na Engenharia da TIM-Rio, auxiliando no gerenciamento do projeto de implantação da rede. Foi transferido para a área de Planejamento e Qualidade Comercial, atuando como analista e staff do Presidente. Em 2004 passou a trabalhar na Holding no Brasil da TIM Celular na área de Planejamento e Controle Financeiro, como analista de custos. Atualmente é responsável pela área de Planejamento e Controle Financeiro no Comitê Olímpico Brasileiro, que assumiu em 2005.

Ficha Catalográfica

Falcão, Frederico de Arruda

Estratégias e táticas de negociação utilizadas por profissionais no contexto atual / Frederico de Arruda Falcão ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – 2006.

108 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Negociação. 3. Resolução de Conflitos. 4. Comunicação. 5. Competências profissionais. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A minha família e amigos que estiveram sempre ao meu lado nos momentos
difíceis.

Agradecimentos

Ao concluir uma árdua tarefa como essa, não há como deixar de agradecer a todos que contribuíram de alguma forma para o seu desenvolvimento.

A minha avó, pai, mãe e irmãos que me ajudaram de diferentes maneiras seja com apoio, motivação e inspiração, que foram fundamentais nesse momento em minha vida.

Ao meu chefe que acreditou em mim, nesse período em que tive que dividir o tempo do trabalho com o Mestrado, e continuou reconhecendo e investindo no meu trabalho.

Aos meus amigos que estavam sempre presentes e me motivação nos momentos difíceis. Em especial ao J.C.M.

A todos os entrevistados, agradeço a atenção com que me atenderam e todo apoio prestado.

Também agradeço ao meu orientador Prof. José Roberto Gomes, obrigado por toda a orientação, críticas, incentivo e compreensão fornecidos durante toda a jornada e por ter aceitado uma tarefa desafiadora.

Um agradecimento especial para aqueles que viabilizaram esse trabalho: Carlos Serpa, Roberto Migani, Letícia Migani e Tiziani Migani.

Muito Obrigado!

Resumo

Falcão, Frederico de Arruda; da Silva, José Roberto Gomes (Orientador). **Estratégias e Táticas de Negociação Utilizadas por Profissionais no Contexto atual.** Rio de Janeiro, 2006. 108p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Na tentativa de sobreviver e prosperar num mercado supercompetitivo e num ambiente caracterizado por mudanças e incertezas como o atual, as organizações precisam ser capazes de mudar a si próprias. O mercado e o ambiente estão mudando numa velocidade cada vez maior exigindo que as organizações sejam ágeis em suas mudanças. No processo de implementação da mudança há uma série de negociações que vão definindo o rumo do que tinha sido previamente planejado. Dessa forma, se a organização não possui funcionários com competência em negociação a mudança pode demorar a ocorrer e não sair conforme o planejado. Esse trabalho aborda o modo como os profissionais atualmente estão negociando em seu ambiente de trabalho e se propôs a identificar as estratégias e táticas de negociação mais utilizadas pelos profissionais nos diferentes contextos de seu cotidiano. Trata-se de um tema que, embora seja objeto de interesse significativo na literatura internacional de gestão, não tem sido tão significativamente abordado nas pesquisas no Brasil. A pesquisa envolveu entrevistas com 13 profissionais com funções diferentes e de mercados variados. Os resultados mostraram que, entre os profissionais investigados há estratégias e táticas variadas de ação nas negociações, em função dos diferentes contextos. Foi possível, no entanto, identificar um conjunto de aspectos percebidos pelos indivíduos como importantes para o sucesso da negociação, envolvendo desde a preparação até a resolução de situações em que ocorrem impasses ou a necessidade de abandonar o processo.

Palavras-chave

Negociação; Resolução de Conflitos; Comunicação; Competências profissionais.

Abstract

Falcão, Frederico de Arruda; da Silva, José Roberto Gomes (Advisor). **Negotiation Strategies and Tactics used by Professionals in today's context.** Rio de Janeiro, 2006. 108p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In order to survive and prosper in a very competitive market and in an environment characterized by changes and uncertainty like nowadays, the organizations need to be able change itself. The market and the environment are changing faster demanding the organizations to be more agile in their changes. In the process to implement the change there are a lot of negotiations that define the course of what had been planed before. So if the organization doesn't have employees with negotiation skills, the change might take longer to happen and it might not come as planed. This work's theme is about the way the professional are negotiating nowadays in their work and has the main goal of identifying negotiation strategies and tactics that the professionals use the most in the different contexts. Although the interest for this theme is very significant in the international management literature it have not been significantly broached in researches in Brazil. The research involved interviews with 13 professionals with different jobs and working in different markets. The results show that depending on the context there is a variety of strategies and tactics among the professionals investigated. It was possible to identify a group of aspects perceived by the individuals as important for the success of the negotiation, going through the preparation phase until situations when there is an impasse or when the person has to leave the process.

Keywords

Negotiation; Conflict Resolution; Communication; Professional Competences.

Sumário

1. Descrição do Problema	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivo	14
1.3. Relevância da Pesquisa	15
1.4. Delimitação do Estudo	17
1.5. Estrutura da Dissertação	18
2. Referencial Teórico	19
2.1. A Noção de Conflito	19
2.2. O Conceito de Negociação	20
2.3. Estratégias e Táticas de Negociação	22
2.3.1. <i>Frames</i> e Modelos Mentais em Negociação	22
2.3.2. Liderança na Negociação	25
2.3.3. A arte da Discussão na Negociação	26
2.3.4. Humor nas Negociações	28
2.3.5. Momentos Críticos em uma Negociação	30
2.3.6. Quando Desistir de uma Negociação	31
2.3.7. Negociação com Pessoas Difíceis	35
2.3.8. Ameaças como Tática de negociação	39
2.3.9. Abertura de Negociações	43
2.3.10. Prazos e Pressa numa Negociação	46
2.4. Fatores Importantes para o Sucesso de Uma Negociação	49
2.5. Competência	54
3. Metodologia de Pesquisa	57
3.1. Pesquisa Qualitativa em Negociação Profissional	57
3.2. Tipo de Pesquisa	58
3.3. Seleção dos Sujeitos	59
3.4. Coleta de Dados	60
3.5. Tratamento e Análise dos Dados	64
3.6. Limitações do Método	65
4. Análise dos Resultados	67
4.1. Conceitos Básicos de Negociação	67
4.2. Noção de Sucesso na Negociação	70
4.3. Estratégias e Táticas de Negociação em Diferentes Contextos	72
4.3.1. A Preparação para a Negociação	73
4.3.2. Estratégias de Negociação com Pessoas Difíceis	74
4.3.3. Estratégias de Negociação com Pessoas Defensivas	76
4.3.4. Estratégias Face à Percepção de Argumentos Falsos	77
4.3.5. Formas de Lidar com a Pressão dos Prazos	79
4.3.6. Formas de Lidar com a Ansiedade e as Primeiras Impressões	81
4.3.7. Percepções Sobre o Uso do Poder em uma Negociação	83
4.3.8. Táticas com Relação à Troca de Informações	85
4.3.9. Percepções Sobre o Uso do Humor	87

4.3.10. Formas de Lidar com Impasses	89
4.4. Fatores que Influenciam o Resultado de uma Negociação	91
5. Conclusão	97
Referências Bibliográficas	107

Lista de quadros

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	59
Quadro 2 – Resumo das Estratégias e Táticas nos Diferentes contextos Profissionais relatadas pelos Entrevistados.	104