



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES'

UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

ANDRÉIA PERUNA DE SANTANA

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: UMA RÉPLICA COMPARATIVA

Salvador
2012

ANDRÉIA PERUNA DE SANTANA

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: UMA RÉPLICA COMPARATIVA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS. Laureate Internacional Universities

Santana, Andréia Peruna de

Processo de negociação: uma réplica comparativa. / Andréia Peruna de Santana. – Salvador: UNIFACS, 2012.

98 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr.Jair Nascimento Santos.

1. Administração estratégica. 2. Negociação - Administração de empresas. 3. Negociação-Estratégia. 4. Negociação - Aspectos psicológicos. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

ANDRÉIA PERUNA DE SANTANA

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: UMA RÉPLICA COMPARATIVA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador, UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos- Orientador - _____
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil
Universidade Salvador – UNIFACS

Mônica de Aguiar Mac-Allster da Silva- _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia, Brasil
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Raimundo Santos Leal- _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia, Brasil
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador, 6 de agosto de 2012.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela luz e proteção constantes na minha vida, pela oportunidade de fazer esta pesquisa e pela sua presença nos momentos em que precisei de força e tranquilidade para o meu crescimento profissional.

Ao meus pai José Apolinário de Santana (in memoriam) e a minha mãe Maria dos Reis Damasceno Peruna por me proporcionarem as melhores oportunidades que a vida poderia me oferecer e por serem exemplos a serem seguidos. Meu motivo de maior orgulho, pois a eles devo tudo que sou hoje.

Ao meu irmão que amo mais que tudo e que me fazem olhar pra trás e ver que vale a pena seguir em frente, ao meu sobrinho amado João Pedro por me trazer tanta alegria e vontade de vencer sempre.

A Rilza Maria da Silva Marra (in memória) pela amizade e pela oportunidade de ter feito parte da sua vida

Ao meu professor e orientador, Prof. Jair Nascimento dos Santos, pela competente orientação, ajudando-me a encontrar os devidos rumos e pela sua confiança neste resultado.

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste estudo.

RESUMO

O principal objetivo desta pesquisa é apresentar e discutir sobre quais variáveis podem interferir no processo de negociação, como as diferenças individuais e culturais. Esse estudo será uma replica, a partir da pesquisa realizada por Jaeger (1999), a qual fora replicado no Brasil, por meio da dissertação: A influência da personalidade, percepções e objetivos sociais sobre o comportamento e os resultados das negociações, apresentada por Santos (2003) e que terá continuidade, buscando agora, a efetivação destas simulações, para que, comparado às nossas possam retratar com mais amplitude e eficácia os agentes desse processo. A partir da revisão bibliográfica e estudo comparativo, serão identificadas características e comportamentos do negociador que podem contribuir para diferenciar percepções e resultados da negociação, ao compreender o tratamento estratégico a que podem estar sujeitas as interações sociais e suas variáveis imanentes. O tema negociação é de grande interesse de pesquisadores, já que as pesquisas realizadas desse tipo foram insuficientes e desenvolvidas apenas num contexto norte americano, apresentando-se fragmentadas, contraditórias e com baixa aplicabilidade por falta de medidas e critérios adequados, segundo Jaeger (1999). Esses pesquisadores buscam, em sua grande maioria, um melhor aproveitamento dessas diferenças a fim de obter vantagens competitivas no processo de negociação.

Palavras-chave: Negociação. Personalidade. Percepção social. Objetivos sociais.

ABSTRACT

The main objective of this research is to present and discuss which variables can interfere in the negotiation process, such as individual and cultural differences. This study is a replica from the research by Jaeger (1999), which was replicated in Brazil, through the dissertation: The influence of personality, perceptions and social goals of the behavior and the results of the negotiations, by Santos (2003) and will be continued, looking now, the effectiveness of these simulations, so that, compared to our range can portray more agents and efficiency of this process. From the literature review and comparative study will be identified by the negotiator characteristics and behaviors that may contribute to differentiate perceptions and trading results, in understanding the treatment strategy that may be subject to social interactions and their inherent variables. The deal is subject of great interest to researchers, since such surveys were inadequate and only developed in the context of the U.S., presenting fragmented, contradictory and low applicability due to lack of appropriate measures and criteria, according to Jaeger (1999). These researchers are looking for, mostly, better use of these differences in order to gain competitive advantage in the negotiation process.

Keywords: Negotiation. Personality. Social perception. social objectives.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resumos dos conceitos de negociação.....	23
Quadro 2 – Processo de negociação	27
Quadro 3 – Etapas do processo de negociação.....	29
Quadro 4 - Resumos dos tipos e origem do poder.....	33
Quadro 5 – Categorias do conceito de personalidade.....	38
Quadro 6 - Dados comparativos	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Gênero dos participantes	54
Tabela 2 – Faixa etária.....	54
Tabela 3 – Faixa etária x gênero.....	55
Tabela 4 - Experiência Profissional.....	55
Tabela 5 - Melhor alternativa para uma negociação.....	57
Tabela 6 - Tradicional negociação ganha-perde.....	57
Tabela 7 - Acordo negociado.....	58
Tabela 8 - Delta: Satisfação com os resultados da negociação	59
Tabela 9 - Alfa: Nivel de satisfação com os resultados da negociação.....	60
Tabela 10 - Duplas que chegaram a um acordo.....	60
Tabela 11 - Delta: Maior preço a se pagar pelos pistões.....	61
Tabela 12 - Alfa: Menor preço a aceitar pelos pistões	62
Tabela 13 - Tradicional negociação ganha-perde.....	62
Tabela 14 - Atratividade da melhor alternativa	63
Tabela 15 - Hesitei em solicitar ou aceitar entrevistas por timidez.....	64
Tabela 16 - Às vezes provoco abertamente uma discussão.....	64
Tabela 17 - Gosto de entabular conversa com conhecidos e estranhos.....	65
Tabela 18 - Sou franco no que diz respeito aos meus sentimentos	65
Tabela 19 - Procuo controlar minhas emoções antes de fazer uma cena	66
Tabela 20 - Expresso minhas opiniões com facilidade	66
Tabela 21 - Há ocasiões em que sou incapaz de dizer qualquer coisa	67
Tabela 22 - Com frequência tenho dificuldades de dizer “não”	68
Tabela 23 - Muita gente parece ser mais agressiva que eu.....	69
Tabela 24 - Esforço-me em evitar ofender os sentimentos de outras pessoas ainda que me tenham incomodado.....	69
Tabela 25 - Muita gente parece ser mais segura que eu	70
Tabela 26 - Quando me dizem que faço algo, insisto em saber por que	70
Tabela 27 - Com frequência, não sei o que dizer a pessoas atraentes de outro sexo.....	71
Tabela 28 - Evito fazer perguntas por medo de parecer bobo	72
Tabela 29 - Quando me elogiam, com frequência, não sei o que responder	72
Tabela 30 - Quando um vendedor me aborrece mostrando-me um produto que não me agrada, tenho dificuldade de dizer “não”	72
Tabela 31 - Luto, como a maioria das pessoas para manter minha opinião	73
Tabela 32 - Em realidade, as pessoas se aproveitam de mim com frequência	74

Tabela 33 - Durante uma discussão, com frequência temo alterar-me.....	74
Tabela 34 - Durante uma discussão, com frequência temo acovardar	75
Tabela 35 - Quando fiz algo importante ou louvável, cuido para que os demais se inteirem dele	75
Tabela 36 - Se alguém falou mal de mim ou me atribui falsas ações, procuro-o (a) o quanto antes para colocar tudo às claras.....	76
Tabela 37 - Se um parente próximo ou responsável me incomoda, prefiro ocultar meus sentimentos a expressar meu desgosto.	76
Tabela 38 - Quando a comida que me foi servida no restaurante não esta feita ao meu gosto, me queixo ao garçon ou garçonete.	77
Tabela 39 - Em vez de solicitar um trabalho ou a admissão em uma instituição, prefiro escrever cartas a realizar entrevistas pessoais	78
Tabela 40 - Causa-me embaraço devolver um artigo comprado.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 NEGOCIAÇÃO	18
2.1 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO	20
2.2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	24
2.3 TIPOS DE NEGOCIAÇÃO	27
2.3.1 Negociação Estratégica	27
2.3.2 Negociação Distributiva e Integrativa	29
2.4 VARIÁVEIS BÁSICAS DE UMA NEGOCIAÇÃO: PODER, TEMPO E INFORMAÇÃO	31
2.4.1 Poder	31
2.4.2 Tempo	33
2.4.3 Informação	34
3 PERSONALIDADE, PERCEPÇÃO E OBJETIVOS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO	36
3.1 DEFINIÇÃO DE PERSONALIDADE	37
3.2 DEFINIÇÃO DE PERCEPÇÃO SOCIAL.....	38
3.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS SOCIAIS	40
3.4 FUNDAMENTO E TIPOS DE NEGOCIADORES	42
3.4.1 O negociador	43
3.4.2 Estilos de negociadores	45
3.4.3 Diferencial do negociador	50
3.4.4 A Influência cultural na postura dos negociadores	50
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
4.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	52
4.2 COLETA DOS DADOS.....	52
4.2.1 População e Amostra	52
4.2.3 Instrumentos de coleta de dados	52
4.2.4 Procedimentos para aplicação da simulação	53
4.2.5 Tratamento dos dados	54
4.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA SIMULAÇÃO.....	54
5 ANÁLISE DE DADOS	56
5.1 QUESTÃO DE PESQUISA 1: QUAIS TÁTICAS E ESTRATÉGIAS OS INDIVÍDUOS USAM PARA CHEGAR AO ACORDO?	56

5.2 QUESTÃO DE PESQUISA 2: EXISTEM DIFERENÇAS ENTRE OS ENFOQUES DOS QUE CHEGARAM A UM ACORDO E DOS QUE NÃO?.....	60
5.3 QUESTÃO DE PESQUISA 3:DE QUE FORMA A PERSONALIDADE INFLUÊNCIA NA NEGOCIAÇÃO?	63
5.4 QUESTÃO DE PESQUISA 4: DE QUE FORMA A PERCEPÇÃO SOCIAL INFLUÊNCIA NA NEGOCIAÇÃO?	68
5.5 QUESTÃO DE PESQUISA 5: DE QUE FORMA OS OBJETIVOS SOCIAIS INFLUENCIAM NA NEGOCIAÇÃO?.....	77
6 CONCLUSÃO.....	79
REFERÊNCIAS	85
ANEXO A - Exercício Delta/Alfa	90
ANEXO B - Exercício Delta/Alfa	93

1 INTRODUÇÃO

Com as transformações econômicas, políticas e sociais no cenário mundial é comum nos identificarmos com o conceito de negociadores, pois estamos sempre negociando, seja no âmbito familiar, pessoal ou profissional. Segundo Mills (1993), a negociação é um modo eficiente de conseguir o que se deseja, de resolver diferenças, de interesse próprio e para satisfazer às necessidades.

O tema negociação é de grande interesse de pesquisadores, que buscam inserir nas pesquisas anteriores variáveis que podem interferir no processo de negociação, como as diferenças individuais e culturais dos indivíduos, já que as pesquisas realizadas desse tipo foram insuficientes e desenvolvidas apenas num contexto norte americano, apresentando-se fragmentadas, contraditórias e com baixa aplicabilidade por falta de medidas e critérios adequados, segundo Jaeger (1999). Esses pesquisadores buscam, em sua grande maioria, um melhor aproveitamento dessas diferenças a fim de obter vantagens competitivas no processo de negociação.

Esse estudo foi desenvolvido, a partir da pesquisa realizada por Jaeger (1999), a qual investigou, por meio da revisão bibliográfica e estudo comparativo, os conceitos, as pesquisas e os fundamentos da negociação, identificando os estilos e tipos de negociadores, considerando o estudo da personalidade como ponto de partida. Foram identificados as características e os comportamentos do negociador que podem contribuir para diferenciar percepções e resultados da negociação, ao compreender o tratamento estratégico a que podem estar sujeitas as interações sociais e suas variáveis imanentes.

As diferenças de pensamento, visões e percepções acerca de determinadas situações podem servir para a tomada de decisões e aproveitamento de idéias que favoreçam nos resultados. Mas, afinal o que é negociação? Para o *Institute of World Affairs*(2005), órgão das Nações Unidas (ONU) a negociação em seu nível mais fundamental pode ser definida como o processo em que duas ou mais partes compartilham idéias, informação e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável. De acordo com Andrade, Alyrio e Macedo (2007), negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Além disso, a maior parte dos estudos de negociação enfatiza uma ou um número limitado de variáveis. Algumas vezes, importantes variáveis de moderação são omitidas,

resultando em efeitos principais irrelevantes. Uma abordagem compreensiva da pesquisa de negociação, baseada na teoria, ajuda a identificar importantes relacionamentos que dificilmente seriam descobertas na ausência de determinadas variáveis de moderação.

Pela combinação de adjetivos, Yik e Bond (1993) criaram uma escala culturalmente equilibrada de percepção social, chamada *Sino American Person Perception Scale* (SAPPS). A partir de uma análise de características, foram extraídos oito fatores, isto é, estabilidade emocional, introversão, aplicação, abertura para experiência, assertividade, cautela, utilidade e intelecto, que, conjugados, são capazes de interferir decisivamente em negociações.

As diferenças individuais desempenham papel importante nas formas como os indivíduos administram conflitos, segundo Stenberg (1984), existem marcantes consistências nos estilos de resolução de conflitos, não só em situações hipotéticas (STEMBERG; SORIANO, 1984), como também nas situações reais (STEMBERG; DOBSON, 1987). Em seus estudos Stenberg, apresenta algumas dessas consistências como sendo o resultado das disposições dos indivíduos.

Os críticos têm apontado variações nas simulações experimentais e nos métodos de estudos insuficientes definidos vistos as complexas situações que envolvem as negociações, o grande número de tipificações da personalidade e a não observação da interação entre as pessoas (THOMPSON, 1990). Neste estudo, além de traços isolados para considerar o amplo fator da estrutura da personalidade, adotado no *Sino-American Person Perception Scale-SAPPS*, examinam-se também os efeitos das diferenças personalidade no contexto das negociações integrativas e distributivas, caracterizadas ainda nesta seção.

Um estudo crítico da literatura sobre negociação revela várias fragilidades. A mais importante delas é o fato de que a maior parte das pesquisas foi transportada para fora do contexto norte americano. As estruturas foram, principalmente, desenvolvidas e validadas pelo uso com sujeitos norte americano, e não fica evidente se essas estruturas são válidas em outras culturas, especialmente ao se considerar a negociação como um fenômeno social, sobre cujos processos os valores culturais têm uma profunda influencia (YIK; BOND, 1993; HOFSTEDE, 1980).

De acordo com um crescente corpo de pesquisa, da negociação tem um importante papel na tomada de decisão (BAZERMAN; ARROLL, 1987; IBAZERMAN; NALE, 1983; THOMPSON; HASTIE, 1990). Na maioria das situações de barganha, as pessoas não têm as informações necessárias para executar uma análise objetiva da situação e seus processos de informações podem ser parciais, conseqüentemente, a percepção da estrutura da situação de barganha pode ser totalmente diferente da análise econômica objetiva.

A implicação geral desta pesquisa é que os negociadores fazem julgamentos sistematicamente errados que podem levar a comportamentos ineficientes e maus resultados na negociação. Dois importantes tipos de percepções de pré-negociação são as percepções de estrutura e as percepções do poder de uma negociação resultante do valor denominado *Best Alternative To Negotiated Agreement* - BATNA, a melhor alternativa para o acordo negociado (FISCHER; URY, 1981).

O poder é um determinante lógico do comportamento na negociação (FISHER; URY, 1981) e tem sido operacionalizado nos estudos de negociação como diferenças entre as alternativas dos jogadores, status, matrizes de resultados, estrutura de recompensa (RUBIN; BROWN, 1975), e táticas de influencia (KIPNIS; SCHMIDT, 1983). Uma fonte de poder que tem recebido considerável atenção teórica e empírica é o valor BATNA do negociador (FISHER; URY, 1981). É largamente defendido que o valor relativo ou qualitativo da melhor alternativa disponível para o negociador leva a um resultado superior para ele (RAIFFA, 1982; LEWICKI; LITTERER, 1985).

A pesquisa realizada por Jaeger (1999) e replicado no Brasil, por meio da dissertação: A influência da personalidade, percepções e objetivos sociais sobre o comportamento e os resultados das negociações, apresentada por Santos (2003) teve como problema apresentado: qual o impacto da personalidade, e das suas variáveis correlacionadas, sobre os processos e resultados da negociação. O objetivo geral foi entender o modelo do processo de negociação proposto por Spector (1977), considerando medidas compreensivas de personalidade, percepções e objetivos pessoais, a partir da SAPPS. Com base nesta investigação foi utilizada a pesquisa realizada por Jaeger (1999), cujos objetivos específicos foram identificar características e comportamentos do negociador que podem contribuir para diferenças nos resultados da negociação e, correlacionar os efeitos das variáveis de personalidade sobre o comportamento e os resultados da negociação. E suas hipóteses trabalhadas foram:

- a) Hipótese 1a: a estabilidade emocional será positivamente relacionada à satisfação com o resultado;
- b) Hipótese 1b: a estabilidade emocional será positivamente relacionada à satisfação com o processo;
- c) Hipótese 2a: a extroversão será negativamente relacionada à atratividade do próprio BATNA moderado pela estrutura integrativa percebida;
- d) Hipótese 2b: a extroversão será positivamente relacionada ao comportamento auto-assertivo da negociação;

- e) Hipótese 2c: a extroversão será positivamente relacionada à estratégia integrativa da negociação;
- f) Hipótese 3a: aplicação será positivamente relacionada ao comportamento auto-assertivo na negociação;
- g) Hipótese 4a: cautela será negativamente relacionada ao comportamento auto-assertivo na negociação;
- h) Hipótese 4b: cautela será positivamente relacionada à estratégia integrativa do negociador durante a negociação;
- i) Hipótese 5: abertura para experiência será positivamente relacionada ao comportamento de negociação integrativa;
- j) Hipótese 6a: assertividade será positivamente relacionada ao comportamento auto-assertivo do negociador;
- k) Hipótese 6b: assertividade será negativamente relacionada à estratégia de negociação integrativa;
- l) Hipótese 6c: assertividade será positivamente relacionada ao resultado econômico, negativamente moderada pela assertividade de outro negociador;
- m) Hipótese 7a: utilidade será positivamente relacionada à estratégia integrativa durante a negociação, negativamente moderada pela assertividade de outro negociador;
- n) Hipótese 7b: utilidade será negativamente relacionada à auto-assertividade, negativamente moderada pela assertividade de outro negociador;
- o) Hipótese 7c: utilidade será positivamente relacionada à satisfação com o processo de negociação, negativamente moderado pela assertividade de outro negociador;
- p) Hipótese 8: intelecto será positivamente relacionado à estratégia de negociação integrativa.

Por seu turno, a investigação do modelo e as contradições sobre o processo de negociação construído na pesquisa de Jaeger (1999) e replicado no Brasil, por meio da dissertação apresentada por Santos (2003) terá continuidade, buscando agora, a efetivação destas simulações, para que, comparado às nossas possam retratar com mais amplitude e eficácia os agentes desse processo.

Diante da crescente discussão sobre a negociação nas organizações, este estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: **qual o impacto da personalidade e das suas variáveis correlacionadas, sobre os processos e resultados da negociação?**

Para responder este problema, será realizada uma pesquisa exploratória fundamentada em simulações que investigarão as seguintes questões:

- a) Quais táticas e estratégias os indivíduos usam para chegar ao acordo?
- b) Existem diferenças entre os enfoques dos que chegaram a um acordo e dos que não?
- c) Quais são os critérios do melhor acordo?
- d) De que forma a personalidade influencia na negociação?
- e) De que forma a percepção social influencia na negociação?
- f) De que forma os objetivos sociais influenciam na negociação?

A partir das descobertas, relatadas na literatura, sobre personalidade e negociação por Jaeger (1999), há razão para presumir que as diferenças individuais desempenham papel importante nas formas como os indivíduos administram conflitos e, portanto, tais diferenças devem ser consideradas no momento em que se tenta compreender como o fazem. A implicação geral desta pesquisa é que os negociadores fazem julgamentos sistematicamente errados que podem levar a comportamentos ineficientes e maus resultados na negociação.

A capacidade de lidar efetivamente com as pessoas e de reduzir o potencial de conflitos característicos da complexidade organizacional, o entendimento do seu processo visa a torná-lo mais claro e completo, possibilitando o conhecimento das variáveis que influenciam, conduzem e determinam o comportamento e o resultado dos melhores acordos. E com vistas ao êxito nas negociações, a pesquisa tem o objetivo geral de entender como a personalidade e suas variáveis correlacionadas podem intervir de forma positiva ou negativa no processo e resultado da negociação.

A intenção desta réplica na Bahia, especificamente Salvador, é que são insuficientes os registros de pesquisas realizadas no contexto brasileiro, não há conhecimento sistematizado com tais dimensões, tampouco foi verificado se as tipificações da personalidade são válidas em nossa cultura. Como base nesta investigação será utilizada a pesquisa realizada por Jaeger (1999), cujos objetivos específicos são:

- a) Identificar características e comportamentos do negociador que podem contribuir para diferenças nos resultados da negociação, bem como serão estudados os estilos dos negociadores e a influência cultural nas suas posturas;
- b) Correlacionar os efeitos das variáveis de personalidade sobre o comportamento e os resultados da negociação;
- c) Entender a natureza e a importância da negociação como um processo em desenvolvimento;

- d) Explicar o modelo SAPPs, sua estrutura conceitual, seus procedimentos, apresentar como, onde e com quem foi feita a pesquisa do Jaeger (1999), como foram tratados os dados, além de verificar as hipóteses que podem sustentar a relação entre a personalidade e a negociação;
- e) Comprovar o objetivo da análise e compará-los com os dados obtidos no Brasil.

A justificativa deste trabalho está baseada no fato de que a negociação esta presente em todos os momentos de nossas vidas, como no âmbito familiar, pessoal ou profissional. Uma boa negociação exige certa habilidade e uma série de conceitos que devem ser postos em prática a fim de viabilizar o sucesso. Os bons negociadores devem saber qual conceito adotado, e em momento mais adequado que devem empregá-lo no processo.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos distintos, sendo que no primeiro capítulo temos a apresentação da descrição do tema, a contextualização do problema de pesquisa, as questões do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e suas respectivas justificativas para a realização deste trabalho.

O segundo e terceiro capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca dos temas negociação, variáveis da negociação, personalidade, percepção e objetivos sociais, necessária para o embasamento teórico da pesquisa.

O quarto capítulo detalha a metodologia aplicada, o método de pesquisa utilizado, instrumento e coleta de dados e o plano de ação para a realização da pesquisa.

Já o quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica.

No sexto capítulo serão apresentadas a conclusão da pesquisa, e as sugestões de novos estudos.

2 NEGOCIAÇÃO

As pesquisas sobre o comportamento humano nas organizações contemporâneas começaram após a Segunda Guerra Mundial, com os esforços para definir a influência das diferenças individuais em situações de direção. Na área de negociação, estima-se que as pesquisas começaram no final dos anos 50 (JAGER, 1999).

Santos (2003) traz uma discussão a cerca da influência da personalidade, percepções e objetivos sociais sobre o comportamento e os resultados das negociações, na visão de estudos e pesquisas construída por Jaeger (1999). Estudos e pesquisas da década de 70, realizados por Jaeger (1999), Rubin e Brown (1975) revisaram 200 estudos empíricos, levando em conta, como pano de fundo, características demográficas e de personalidade que poderiam contribuir para conhecer as causas das diferenças nos resultados da negociação. As descobertas desses estudos foram inconclusivas e frequentemente contraditórias. Por exemplo, dos cinco estudos em que examinaram o relacionamento entre um negociador sempre disposto a correr riscos e outro, com característica de barganha, dois relataram relacionamento não sistemático (DOLBEAR; LAVE, 1966; PILISUK; RAPAPORT; WINTER, 1965). Os outros estudos mostraram que as pessoas susceptíveis aos altos riscos estavam mais interessadas em maximizar seus próprios ganhos do que em ganhos mútuos.

Considerando que, em mais de 100 estudos sobre o efeito da diferença de gênero (masculino, feminino) na negociação, aproximadamente 30 relataram inexistência de tal efeito, enquanto o resto sustentou conclusões inconsistentes, Rubin e Brown realizaram estudos mais avançados, usando uma medida mais compreensiva de personalidade (RUBIN; BROWN, 1975).

Alguns estudos posteriores mostraram também os mesmos resultados inconclusivos acerca dos efeitos dos traços de personalidade nos resultados da negociação (FORD, 1983; FRY, 1985; PRUITT; SYNA, 1985), enquanto outros evidenciaram nenhum efeito (CARNEVALE; LAWLER, 1986; GRAHM, 1983).

Segundo Jaeger (1999), um conjunto mais consistente de resultados começou a aparecer depois que pesquisadores iniciaram o uso das variáveis de personalidade, que teoricamente tinham razões correlacionadas, na pesquisa de negociação. Talvez um dos estudos mais abrangentes tenha sido o grupo de Greenhalgh (1985) que investigou os efeitos de numerosas variáveis de personalidade em um mesmo estudo simulado. Para tanto, distribuíram 31 medidas de personalidade para 80 estudantes (amostra aleatória) e analisaram os fatores a partir de dez dimensões independentes de personalidade: atencioso, sociável,

liberal, assertivo, orientado, enfático, preocupado e voltado para tarefas. Os resultados mostraram que os fatores de personalidade tiveram um significativo efeito sobre os resultados preferenciais da negociação.

No entanto, o estudo não tomou como padrão medidas adequadas e razoáveis de tipificação da personalidade, abrindo a possibilidade de estarem ausentes algumas variáveis relevantes. Portanto, segundo Jaeger (1999), seria necessário realizar mais estudos baseados na validade da taxonomia da personalidade, a fim de investigar melhor seu efeito sobre o comportamento dos negociadores e os resultados da negociação.

Uma das razões pelas quais muitos estudos de personalidade não têm resultados convincentes, sustentando ou invalidando as relações entre diferenças individuais e negociação, é a ausência de tipificações válidas dos traços de personalidade, porque poucos pesquisadores as têm utilizado para obter conclusões mais consistentes (MACCRAE; COSTA, 1997; BOND, 1994, WIGGINS, 1979).

O estudo da negociação passa por um desenvolvimento intenso, pois se trata de uma prática constante na atividade das pessoas no mundo empresarial e necessita de análise e sistematização nos diversos aspectos de sua dinâmica. Negociação é uma importante forma de interação social e uma atividade cotidiana, além disso, é o coração do comércio internacional. Como Adler (1997) mostrou, estima-se que dirigentes globais gastam mais do que 50% do tempo negociando.

As organizações são sistemas políticos nos quais o exercício da negociação é, atualmente uma condição indispensável de sobrevivência. Há, por isso, um amplo interesse no estudo do comportamento dos indivíduos inseridos em processos de negociação. Isto é evidente, segundo Jaeger (1999), em várias disciplinas como Psicologia, Economia, Relações Industriais, Comportamento Organizacional, Sociologia e Direito. Numerosos estudos exploraram várias facetas da negociação, pois os objetivos práticos consistem em ajudar organizações a identificar eficazes negociadores e ajudar indivíduos a negociar melhor (BAZERMAN, 1986, RAIFFA, 1982).

Freitas (1994) questiona, a ênfase dada pelas empresas ao requisitarem habilidades de comunicação e de negociação quando traçam perfis para seus profissionais executivos, e pondera que ser comunicativo e negociador são traços permanentes do homem. A autora identifica que o uso específico do critério autoridade, não é mais uma exigência das organizações modernas para lidar com conflitos. Ademais, na medida em que as sociedades se tornam mais abertas, o poder mais questionável e as pessoas mais reivindicativas, a

participação nas decisões passa a ser considerada como um direito não só dos cidadãos, mas também dos membros organizacionais.

Freitas (1994) alerta para o fato de que a especialização técnica, anteriormente supervalorizada, esta sendo rediscutida como sendo insuficiente para dar conta da complexidade organizacional. O modelo do individuo competente, porem isolado, abre espaço para a equipe multidisciplinar. Nesse contexto, a busca de profissionais mais generalistas, mais flexíveis, mais ágeis e com habilidades diversificadas se impõe como uma necessidade, num mundo de mudanças tão aceleradas como o atual. A partir desse quadro e com ele, com a elevação do potencial de conflitos, a capacidade de negociar é vista não apenas como bem vinda, mas como imprescindível.

2.1 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

O surgimento da negociação não é algo recente, por se tratar de uma prática constante na atividade das pessoas, mas algo existente desde, provavelmente, o momento em que o homem decidiu realizar trocas. É relevante, nos recordarmos, que com o aprimoramento das relações sociais e o aumento do número de pessoas, o homem pré-histórico, deu lugar ao aglomerado de pequenas comunidades que se utilizavam das chamadas trocas ou melhor dizer escambo, sua primeira forma de comércio, para realizar a troca de um objeto por outro, já que os homens moravam em cavernas, comiam aquilo que caçavam e pescavam, não utilizando-se a principio do dinheiro como forma de intermediação, mas da negociação para a satisfação entre ambas as partes e o suprimento das suas respectivas necessidades básicas.

De acordo com Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, o termo negociação vem do latim *negotiatio, onis*, que significa Acto ou efeito de negociar e ou Negócio.

Para Cohen (1980), o uso da variável informação e poder, dentro de uma negociação, podem influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão. Se destacando a importância da comunicação, presente em todas as etapas do processo de negociação.

Segundo Pruitt (1981), a negociação é uma tomar de decisão, na qual as partes objetivam a resolução de um conflito através do diálogo. É uma busca por alternativas com ganhos mútuos através de um processo de fazer concessões.

Na visão de Nierenberg (1981), a negociação é um elemento do comportamento humano, e depende exclusivamente da variável comunicação, podendo afetar qualquer tipo de relacionamento e produzir benefícios duradouros e mútuos.

Fisher e Ury (1985) entendem que a negociação objetiva a tomada de decisão conjunta, portanto, é um processo de comunicação bilateral. Os autores definem o processo de comunicação como variável responsável para a satisfação de ambos os lados envolvidos, à medida que um estará sempre transmitindo um tipo de mensagem, enquanto o outro lado a estará recebendo, podendo ainda os papéis serem invertidos.

Matos (1989) declara que a negociação está diretamente relacionada com a existência de afinidades e interesses em comum, que aproximam os indivíduos e permite uma relação de diálogo. Deste modo, sem a conversação não se pode negociar e esta, para ser eficaz, não se improvisa, mas nasce do hábito.

De acordo com Sebenius (1992), a negociação é a busca pela melhor alternativa de uma ação conjunta. O autor também pontua que por outro lado, não deverá ser surpresa caso as ações de não negociação provem ser o meio superior de realizar algo.

Acuff (1993) conceitua à negociação como a busca por acordo agradável, sobre diferentes ideias e necessidades. Para o autor, o processo de negociação tem muito mais a ver com persuasão do que simplesmente com utilização do poder e envolve comportamentos como a comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos, negociar é uma troca de diferentes ideias e necessidades para a sustentabilidade de uma organização.

De acordo com Oliveira (1994), negociação pode ser caracterizada, no seu sentido estrito, como atividade difícil, trabalhosa. Podendo ser associada também a estratagemas ou truques para ganhar dinheiro com facilidade, no sentido secundário.

Para Steele e outros (1995) negociação é um acordo, em que exige um movimento das posições iniciais e divergentes das partes, até um ponto no qual o acordo possa ser obtido. Nessa definição, a negociação sempre envolve movimento, caracterizado aqui pelo fato de que as pessoas movem-se de suas posições divergentes em resposta a um ou mais dos possíveis enfoques em negociação.

Já Robinson (1996) observa que todos podem negociar sempre e que, para se tornar um bom negociador, é preciso gostar de negociar. O autor enfatiza que quando se faz aquilo que se gosta, tem-se muito mais chance de fazê-lo bem.

Lewicki e outros (1996) definem a negociação como um processo estratégico que segue regras específicas. E os negociadores estratégicos seguem regras e tomam suas decisões baseados em metas tangíveis, metas emocionais e simbólicas, resultados desejados e impactos esperados nos relacionamentos.

Para Martinelli e Almeida (1997), o processo de negociação necessita da variável comunicação e do poder, utilizados de forma positiva, para que ambas as partes vençam. Essa afirmação, evidência a importância desses aspectos básicos e fundamentais, presentes em todas as etapas do processo.

Kozicki (1999) declara que a negociação é um ganho mútuo, aonde ambas as partes chegam a um acordo, por meio do uso da criatividade. É um processo de concessões e busca de novas alternativas que ofereçam maiores benefícios, com intermédio direto da satisfação entre ambas as partes e o suprimento das suas respectivas necessidades básicas e essas intermediações, com a evolução das relações e necessidade, sem sofrer alterações.

De acordo com Miranda (2000), que assume uma postura mais agressiva, tudo é negociável, não existem regras na negociação. O autor divide o processo de negociação e comportamento em: Estilo Diretivo, Estilo Sociável, Estilo Afável e Estilo Metódico.

Segundo Scare e Martinelli (2001), o processo de negociação está em contínua formação, e diretamente relacionado à satisfação de ambos os lados. Na visão dos autores, a negociação que antes buscava satisfação momentânea, dá lugar a um relacionamento duradouro e contínuo para atingir objetivos mútuos, sejam eles a médio ou longo prazo.

Para Watkins (2004), define negociação como a busca do acordo por meio do diálogo, não se buscando necessariamente apenas algo verbal. O diálogo melhora a comunicação entre os interlocutores, amplia a observação, percepção e inserção de novas ideias.

Segundo Melo (2005), a negociação tem o objetivo de resolver ou evitar conflitos por meio de acordos, é um processo exclusivamente social. O autor define que a negociação seja baseada em estratégias e as divide em dois grupos: os competitivos e os cooperativos.

De acordo com Andrade, Alyrio e Macedo (2007), a negociação pode ser entendida como a busca da aceitação de ideias, interesses ou propósitos. E o seu principal objetivo é o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. A qualidade da decisão é imprescindível para se chegar a um acordo, aonde o mesmo, deve respeitar todo um processo de mútuo de interesses, e utilizando-se como ferramenta a barganha e solução de problemas.

Para Mariotini (2010), a negociação é uma troca de convencimentos, em que a variável persuasão está presente nos acordos. O Quadro 1 a seguir, aborda os principais conceitos de autores, acerca do tema negociação.

Quadro 1- Resumos dos conceitos de negociação

Autores/Ano	Definição de Negociação	Características
Cohen (1980)	A negociação se faz com o uso do poder e da informação a fim de alterar o comportamento atinente a uma rede de tensão	Uso da informação e do poder
Purit (1981)	A negociação forma-se pela tomada de decisões onde duas ou mais partes, entre si, dissolvem os interesses opostos.	Importância da comunicação
Nierenberg (1981)	A negociação é um procedimento que influencia intrinsecamente os relacionamentos para produzir frutos duradouros entre os participantes.	Relacionamento humano
Fisher e Ury (1985)	A negociação é ato de comunicação bilateral a fim de chegar numa decisão em conjunto.	Importância da comunicação
Matos (1989)	A negociação como acordo da existência a afinidades numa base de interesses que atrai as pessoas a dialogarem.	Busca de interesses comuns
Sebenius (1992)	A negociação traz a chance de realizar o melhor através de uma ação conjunta.	Ação conjunta
Acuff (1993)	A negociação como processo, tem a finalidade de chegar ao melhor acordo apontando diversas ideias e necessidades.	Busca do acordo
Oliveira (1994)	A negociação é ato áspero e trabalhoso, associando-se, também, ao jogo de cintura para ganhar dinheiro de forma mais fácil.	Atividade trabalhos ou truque para ganhar dinheiro
Steele et al. (1995)	A negociação se perfaz por atos onde as partes mudam seus pontos divergentes até atingir o acordo ideal.	Movimento de posições divergentes para um acordo
Robinson (1996)	A negociação são os atos cotidianos de negociação onde é necessário gostar para aumentar as chances de um bom resultado.	Negocia-se desde o dia em que se nasce
Lewicki et alii (1996)	A negociação resulta da análise de estratégia de negociadores superiores sobre os convencionais, pois, estes limitam-se a regras específicas.	Negociação estratégica
Martinelli e Almeida (1997)	A negociação se faz pela informação, onde a comunicação é considerada crucial ao seu processo e o poder, utilizado a seu favor, leva ao caminho do sucesso de ambas as partes.	Informação e o poder com ganho mútuo
Kozicki (1999)	A negociação é a arte de se chegar a um acordo através de si mesmo ou pelo uso da criatividade.	Acordo e criatividade
Miranda (2000)	A negociação como estratégia, torna tudo negociável num mundo onde não há regras limitadores.	Estratégia
Scare e Martinelli (2001)	A negociação se perfaz ao longo do tempo, construindo-se com o relacionamento de ambos os lados.	Satisfação de ambos os lados.
Watkins (2004)	A negociação procura o diálogo como meio, não sendo realizada, exclusivamente, por modo verbal.	Acordo por meio de dialogo.
Melo (2005)	A negociação como processo socializador se faz útil ao resolver os acordos evitando-se os conflitos.	Acordo e resolver conflitos.
Andrade, Alyrio e Macedo (2007)	A negociação procura o acordo de ideias, interesses e propósitos almejando o melhor resultado para o produto final.	Divergência de idéias e Cooperação.
Mariotini (2010)	A negociação é uma permuta de convencimentos, onde a persuasão se apresenta com relevância sobre o ponto de vista defendido.	Troca de convencimentos

Fonte: Elaboração própria.

Temos definições distintas, do conceito de negociação e sua evolução no cenário das organizações entre os anos de 1980 a 2010. É de total importância os diferentes enfoques e ponto de vista possíveis em uma negociação, para se dar um tratamento mais abrangente ao processo.

A definição do termo negociação, decorrente dos autores descritos neste trabalho envolve diversas variáveis. Para facilitar o entendimento dessas variáveis foi elaborado um quadro resumo no qual estão expostas, as diferentes visões de autores, em ordem cronológica. Vê-se, que muitos autores expõem suas opiniões sobre o que versa o conceito negociação. E podemos identificar características como poder, informação, cooperação, criatividade, negociação estratégica, relacionamento humano, tempo, acordo e ganhos mútuos, no quadro acima.

2.2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Um ponto que não deve ser negligenciado diz respeito às condições físicas e psicológicas presentes no processo de negociação. O comportamento dos atores é influenciado por variáveis como o território escolhido (neutro ou não), conforto ambiental, tranquilidade/interrupções, credibilidade e simpatia dos envolvidos, antecedentes do relacionamento ou observações sobre comportamentos anteriores dos envolvidos, preparação dos auxiliares ou assessores, pressão de tempo para fechar o acordo, *stress* pessoal e profissional.

A valorização atual das habilidades de negociação não significa outra coisa senão que o grupo retomou o lugar de honra, que os intercâmbios no mundo corporativo são cada vez mais complexos e que as pessoas devem encontrar formas de superar as dificuldades que a convivência forçada traz.

A negociação é possivelmente a alternativa que guarda maiores possibilidades de reduzir o *stress* que os conflitos organizacionais provocam. A maneira como o processo se desenvolve é função do que se quer preservar, da confiança na reciprocidade e intenção das partes, da postura percebida e da forma como os argumentos são apresentados. A parte operacional é muito importante, mas a qualidade dos resultados a serem alcançados é determinada em larga medida pelos comportamentos assumidos. Nesse sentido, reforça-se o argumento de não existirem receitas prontas que garantam o sucesso, mas o cuidado com a qualidade das informações e a habilidade em comunicá-las é fundamental.

Bazerman e Neale (1985) afirmam que, para negociar racionalmente, é necessário lembrar que a maneira pela qual um problema é estruturado ou apresentado pode alterar muito a forma como o valor e a aceitabilidade das alternativas são vistas. A postura contrária a riscos tende a aceitar um acordo oferecido; por seu tempo, a atitude de buscar riscos implica esperar por potenciais concessões futuras. A posição limite, ou *bottom line*, escolhida determina se a decisão será estruturada positiva ou negativamente.

Quando uma pessoa contrária a riscos negocia com uma pessoa em busca de riscos, a segunda esta mais disposta a arriscar o acordo potencial ao exigir mais ou ao fazer menos concessões. Para chegar ao acordo, a pessoa contrária ao risco deve fazer concessões adicionais para induzir à outra a aceitá-lo.

Diversos fatores influenciam as posições iniciais pelas pessoas, quando estão entrando em uma negociação. Para dar continuidade ao processo, ambos os lados devem ajustar suas posições durante todas as negociações até ser alcançado um acordo ou um impasse. As posições iniciais funcionam como âncoras e afeta a percepção de cada um dos lados relativamente aos possíveis resultados (BAZERMAN; NEALE, 1985).

As pessoas estimam os valores de objetos ou eventos desconhecidos ou incertos ao se apoiarem em um valor âncora inicial e ao ajustá-lo dali por diante. Essas âncoras, segundo Bazerman e Neale (1985), são tipicamente baseadas em qualquer tipo de informação que estiver a Mão ou que for estratégico. É comum, por exemplo, tal âncora inibir uma negociação racional entre indivíduos.

Bazerman e Neale (1985) demonstram que acordos finais, em quaisquer negociações, são mais diretamente influenciados por ofertas iniciais do que por subsequente comportamento concessionário de um oponente, particularmente quando as questões em consideração são de valor incerto ou ambíguo. Responder a uma oferta inicial for alta demais, é necessário ancorar o processo novamente. Ameaçar, abandonar a mesa de negociações pode ser melhor do que concordar com um ponto inicial inaceitável.

É difícil para os executivos, segundo Bazerman e Neale (1985), saberem exatamente quanto alto programar seus objetivos, especialmente em negociação. Em virtude do fato de parecer estar em seu interesse ocultar algumas informações, pode parecer impossível julgar o que é um objetivo desafiador antes de a negociação ser iniciada. Portanto, o estabelecimento de objetivos apresenta muito dos mesmos problemas associados às tendências de ancoramento e ajuste.

Toda negociação envolve a distribuição de resultados, dizem Bazerman e Neale (1985). Uma negociação em que há uma única questão é puramente distributiva. O ganho de um dos lados é a perda do outro. As trocas não ocorreriam se fosse vantajosa para ambos os lados. Recomenda-se, logo, fazer o melhor negocio possível, dentro das limitações existentes. O pior resultado ocorre quando, por excessiva ganância, não é feito qualquer negocio em que existem trocas possivelmente vantajosas para ambos.

Uma avaliação mais cuidadosa das preferências ou interesses relativos de cada lado pode produzir mais lucro conjunto do que poderia um simples acordo distributivo. Essa é a base da negociação integrativa. Acordos integrativos têm um grande numero de benefícios importantes. Primeiro, conforme Bazerman e Neale (1985), eles criam acordos melhores do que os acordos estritamente distributivos. Segundo, não há possibilidade de acordo sem ser encontrado um acordo integrativo. Terceiro, a atmosfera de soluções de problemas de negociações integrativas – buscar trocas mutuamente benéficas – e os acordos de qualidade superior que resultam delas fortalecem o relacionamento de barganha. Mas, embora os benefícios de acordos integrativos sejam claros, administradores geralmente não conseguem encontrá-los. Assim questões múltiplas atingirem a superfície em uma negociação, deve-se buscar oportunidades de trocas e maneiras de expandir a “torta” de recursos disponíveis.

Segundo Mills (1993), a diferença entre o sucesso e o fracasso em uma negociação decore dos detalhes da sua preparação, do seu planejamento aliado à flexibilidade. Uma boa negociação deve ser planejada e adequada às circunstancias inesperadas.

Já para Casse (1995), o processo de negociação segue seis etapas, as quais estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Processo de negociação

Etapas	Descrição
1- Pré formulação.	Fase de preparação das metas e estratégias.
2 - Formulação	Etapa que os negociadores buscam o máximo de informações sobre a outra parte.
3- Tempestade	Etapa das argumentações, opiniões, diferentes percepções e julgamentos.
4 – Padronização	Fases da barganha, em que são estabelecidas regras e as negociações sejam mais efetivas.
5 - Execução	Etapa em que são realizados os acordos, revisão dos desempenhos e ajustes, para que os resultados sejam atingidos.
6 - Controle do desempenho	Fase de verificação e acompanhamento dos processos, acordos estabelecidos e consolidação do aprendizado.

Fonte: Adaptado de Casse (1995).

De acordo com Casse (1995), o processo de negociação não se encerra apenas quando as partes chegam a um acordo. É uma tomada de decisões que serão executadas durante um determinado tempo, o que requer o convencimento de ambas as partes de que o melhor, naquelas circunstâncias, é o que foi conseguido.

2.3 TIPOS DE NEGOCIAÇÃO

2.3.1 Negociação Estratégica

Segundo Fisher e Ury (1981), a negociação estratégica é baseada em princípios desde o início do processo até se chegar ao próprio acordo. E dessa forma, o método de negociação, pode ser classificado em três etapas:

- a) fase de análise: consiste no diagnóstico da situação. Nessa fase as informações são colhidas, organizadas e ponderadas.
- b) fase do planejamento: é aquela em que se procura gerar ideias e se decidir o que fazer. São levantadas questões como: lidar com os problemas das pessoas, a identificação dos interesses mais importantes a serem atendidos e os seus objetivos, a geração de adicionais, bem como de que forma definir critérios objetivos;
- c) fase de discussão: aquela em que as partes comunicam-se entre si para tentar atingir um acordo. São abordadas as diferenças de percepção, sentimentos de

frustração e raiva, e as dificuldades de comunicação que podem ser reconhecidas.

Esse tipo de negociação baseada em princípios, de acordo com Fisher e Ury (1981), é a mais efetiva e duradoura. Diferentemente daquela baseada em posições e classificadas como barganha posicional, em que cada um dos lados toma uma posição, defendendo-se e fazendo concessões até que se chegue a uma solução.

Já para Ansoff (1993), a estratégia é um conjunto de regras, responsável pela tomada de decisão em uma organização. E essas regras, encontram-se relacionadas ao seu objetivo, suas metas, estratégia empresarial, de produto e mercado, conceito da organização, políticas operacionais.

Freitas (1994), afirma que em uma negociação o “tudo ou nada” deve ser evitado, para que não se corra o risco de comprometer o relacionamento futuro. O foco deve ser a solução de problemas. O autor também salienta que os negociadores são pessoas com emoções, diferentes pontos de vista, variações de humor, frustrações, hostilidades e valores, portanto, se sentem ofendidas, deprimidas e zangadas como qualquer outra pessoa. E por isso, se torna árdua a tentativa de se separar a pessoa do problema, mas é de fundamental importância.

Lewicki (1996) declara que negociadores estratégicos são superiores aos convencionais, pois seu diferencial está na enumeração de regras específicas, usando o tempo ao seu favor para traçar suas estratégias. Alguns dos passos para a análise do planejamento das negociações estratégicas podem ser visualizados no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Etapas do processo de negociação

Etapa	Descrição
1- Separar as pessoas do problema	Envolver questões pessoais, confundindo-se as pessoas com o problema;
2 – Concentração nos interesses	Buscar efetivamente o que se pretende atingir, examinando os interesses de ambas partes, verificando-se os comuns e os conflitantes, e não se concentrar nas posições de cada um dos envolvidos;
3- Busca por alternativas de ganhos mútuos	É a busca do maior número possível de alternativas para uma questão, não se acomodando e sendo criativo, mesmo que não agrade plenamente as partes;
4 – Encontrar critérios objetivos	É a busca do melhor acordo, com a preocupação de procurar interesses comuns que conciliem criativamente os interesses divergentes das partes, assim, a solução será justa, baseada em critérios previamente discutidos e aceitos.

Fonte: Adaptado de Lewicki (1996).

De acordo com Wright e outros (2000), a estratégia pode ser definida como plano administrativo, que objetiva alcançar resultados sustentáveis de cada organização, assim como missão e objetivos gerais. E pode ser analisada a partir da formulação da estratégia, da sua implantação e controle estratégico.

Para Miranda (2003), a estratégia é o passo mais importante em uma negociação depois que são analisadas e traçadas às metas. A estratégia diz respeito aos meios e não aos fins. Sendo assim, a estratégia é uma ferramenta gerencial ativa e após uma definição do pretendido, chega à hora de se buscar meios, alternativas, para consegui-lo, face às demandas de um ambiente complexo que se encontra em mudança.

2.3.2 Negociação Distributiva e Integrativa

De acordo com Bazerman e Neale (1995), uma negociação distributiva consiste naquela em que uma pessoa ganha à custa de outra. Sendo que os autores exemplificam essa espécie de negociação como uma torta fixa (torta de tamanho fixo e conhecido) a ser negociada entre os participantes. Significando que nessa divisão, uma parte ficará com um

pedaço maior e outra com um pedaço menor. Ocasionalmente, na maioria dos conflitos, diferentes valores às diferentes questões, sendo que seus resultados não formam mais uma torta fixa, a ser dividida.

Bazerman e Neale (1995) denominam torta fixa (torta de tamanho fixo e conhecido) como uma forma mitológica de raciocinar, na qual diferentes lados de uma negociação não consideram as trocas como benéficas, pois cada participante acha que seus interesses estão em conflito direto com os do oponente.

A estrutura de uma negociação, de acordo com as percepções sociais, pode ser classificada em distributiva ou integrativa. A negociação distributiva envolve somas fixas de artigo ou recursos a serem alocados entre grupos negociantes. Um aumento na utilidade de alguns resultados leva a um correspondente decréscimo na utilidade de outros resultados (WALTON; MCKERSIE, 1965). Já nos negócios integrativos, na qual há a possibilidade de ganho conjunto para a negociação, se deparam com soma “não zero”. A ideologia da “torta fixa” (torta de tamanho fixo e conhecido) leva os administradores a interpretar a maioria das situações competitivas como questões em que se ganha ou se perde, orientação reforçada, em nossa sociedade, através de fortes tradições como competições atléticas, admissão a programas acadêmicos e sistemas de carreiras em grandes empresas.

Os Negócios integrativos exigem uma preocupação com interesses próprios tanto quanto para o outro lado (PRUITT; RUBIN, 1986). A expectativa da estrutura de uma negociação é moderar o relacionamento entre as dimensões as personalidades e o valor *Best Alternative To Negotiated agreement* (BATNA).

De acordo com Bazerman e Neale (1995), a “torta fixa” mítica (torta de tamanho fixo e conhecido) faz com que os administradores desvalorizem qualquer concessão, por ser oferecida pelo adversário. Quando o negociador promove benefícios pro seu próprio lado, é muito mais vantajoso que o proposto pelo oponente, mesmo sendo idênticos os benefícios. Esses resultados são coerentes com a falha inerente a percepção da “torta fixa” mítica – “aquilo que é bom para eles deve ser ruim para nós” -, prevalente em decisões negociadas.

Antes de se iniciar qualquer negociação é importante considerar as conseqüências potenciais de não ser possível chegar a um acordo. Nesse sentido, é fundamental importância determinar-se o valor *Best Alternative To Negotiated agreement* (BATNA), conforme foi proposto por Fisher e Ury (1985), para se indicar também o mais baixo valor aceitável para se fazer um acordo negociado.

A maioria das pessoas entra em uma negociação com o objetivo geral ou pelo menos com alguma idéia daquilo que querem. Contudo muitos executivos não estabelecem especificamente seu próprio preço de reserva, nem o dos seus oponentes. Um preço de reserva é o ponto no qual para você é indiferente chegar a um acordo negociado ou terminar em um impasse. Este ponto está muito relacionado ao seu valor *Best Alternative To Negotiated agreement* (BATNA). Ao pensar sobre o valor *Best Alternative To Negotiated agreement* (BATNA), por exemplo, é possível avaliar racionalmente o valor mais alto que está disposto a pagar antes de preferir um impasse. Se for feita uma oferta próxima ao preço de reserva e ela for rejeitada, sabe-se que qualquer concessão maior para chegar a um acordo é inaceitável.

Nas negociações, as partes podem definir previamente quais os limites além dos quais elas não podem ceder, e a esses limites chamamos de *Bottom Line* (Posição Limite). Segundo Freitas (1994), é necessário definir previamente o *Bottom Line* (Posição Limite) em uma negociação, visto que nada dito ou feito pela outra parte provoque a mudança dessa linha, pois ela é inegociável.

Pensar sobre o próprio valor *Best Alternative To Negotiated agreement* (BATNA) e no valor *Best Alternative To Negotiated agreement* (BATNA) do oponente para fazer a melhor avaliação possível da área de barganha, a faixa de acordos dentro da qual é melhor haver um acordo entre os dois lados do que não haver, consiste em estratégias capazes de garantir êxito nas negociações.

2.4 VARIÁVEIS BÁSICAS DE UMA NEGOCIAÇÃO: PODER, TEMPO E INFORMAÇÃO

2.4.1 Poder

Segundo Fischer e Ury (1981), será muito mais difícil desenvolver uma posição comum em uma negociação, quando o número de pessoas envolvidas é maior, pois os inconvenientes da barganha serão mais difíceis. É sempre formado algum tipo de relacionamento em uma negociação, seja ele, pela simples comunicação entre as partes, uma comunicação interpessoal. E essa escolha dos canais de comunicação depende dos participantes, de suas características individuais e das habilidades pessoais, além dos objetivos definidos para a negociação. Cada pessoa participante do processo tem uma percepção diferente das situações, enxerga do seu ponto de vista, de acordo com sua conveniência, que inclusive se altera de um momento para o outro.

O comportamento em uma negociação tem como determinante lógico, o poder (FISHER; URY, 1981) e considerado, nos estudos de negociação, como a diferença entre as alternativas dos jogadores, status, matrizes de resultados, estrutura de recompensa (RUBIN; BROWN, 1975) e táticas de influência (KIPNIS; SCHIMIDT, 1983). Fisher e Ury (1981), pontua que uma fonte de poder com considerável valor teórico e empírico é o valor da negociação *Best Alternative To Negotiated agreement* (BATNA), trazido por *Melhor Alternativa Ao Acordo Negociado*(MAAN). É largamente defendido que a ação de determinar o valor relativo ou qualitativo da melhor alternativa disponível para o negociador leva a um resultado superior para ele (RAIFFA, 1982; LEWICKI; LITTERER, 1985).

Para Martinelli e Almeida (1998), é indispensável à existência três variáveis básicas que condicionam um processo de negociação, qualquer que seja o seu objetivo, importância e oportunidade, e são eles o poder, o tempo e a informação. Martinelli e Almeida (1998), também ponderam que para se ter uma negociação efetiva, é importante ter pelo menos duas das três variáveis presentes e, se possível, interligadas, além de saber utilizá-las corretamente. Essas variáveis que surgem no dia a dia de cada indivíduo, como no simples contato com as pessoas, do aprendizado de situações vivenciadas, do aproveitamento de oportunidades, devem ser detectadas nas entrelinhas do contato diário com pessoas, situações e oportunidades, sendo devidamente exploradas e gerando novos comportamentos e novas estratégias.

Para Kozicki (1999), o significado do poder, é de fundamental importância para o sucesso da negociação, e seu uso incorreto é uma das consequências do insucesso nas negociações. Portanto, é necessária uma reavaliação da situação, limites e avanços para se chegar ao sucesso no processo de negociação

De acordo com Martinelli e Almeida (2006), o exercício do poder objetiva a transmissão da autoconfiança, à defesa dos interesses e realização de acordos satisfatórios para ambas as partes. Uma negociação positiva de poder é aquela que converge a um único resultado, o ganho mútuo, a vencer juntos.

Algumas das situações configuram as espécies de poder, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4-Resumos dos tipos e origem do poder

Origem	Espécie de poder
Transmitido pelo ambiente familiar, desde a infância, cultural.	Poder da Moralidade
Característica que algumas pessoas possuem, de envolver-se demais em um negócio.	Poder da Atitude
É a perseverança, não abandonar ou desistir de alguma atividade.	Poder da Persistência
É o poder do convencimento, mostrando a sua importância.	Poder da Capacidade Persuasiva
Tem o ambiente como influenciador da negociação	Poder Circunstanciais
Conhecer o que se negocia e com quem, havendo certo entendimento específico sobre determinada questão negociada.	Poder do Especialista
É enxergar aspectos intangíveis por traz de uma proposta	Poder de Investimento
Ocupar certa posição, cargo ou função.	Poder de Posição
Poder escrito, pessoal ou adquirido por eleições.	Poder de Legitimidade
Caracterizado pelas várias opções oferecidas	Poder de Concorrência
Ter ocorrido fato anterior que tenha aberto um precedente	Poder de Precedente
Correr riscos pesando os prós e contras	Poder de Riscos
Dividir riscos, com o comprometimento dos demais.	Poder de Compromisso
Conhecer as necessidades da outra parte, muitas vezes ocultadas no processo de negociação.	Poder de conhecer as necessidades
Controlar, ter poder sobre o indivíduo.	Poder de Recompensa e Punição
Exercer influencia para vencer obstáculos e conquistas objetivos	Poder de Barganha

Fonte: Adaptado a partir de Martinelli e Almeida (2006).

Dentre tantos significados, a palavra poder pode ser usada para expressar superioridade, autoridade, direitos, poder físico, oportunidade, controle e até mesmo conotações negativas. Seja qual for o tipo de Poder empregado, é certo que para uma negociação ser efetiva, o poder deve sempre ser usado de forma positiva, para mostrar à outra parte que juntos, ambos sempre vencerão, Martinelli (2010).

2.4.2 Tempo

De acordo Ferreira (1986), o termo tempo significa a sucessão dos anos, dos dias, das horas, momento ou ocasião apropriada, e está ligado diretamente à noção de presente, passado e futuro para o homem. Representa o meio contínuo e indefinido, ao qual, se sucedem acontecimentos irreversíveis.

Para Cohen (1980), independente do que se faça o tempo não para, não se pode controlá-lo, sendo de fundamental importância no processo de negociação. É uma variável imprescindível, e sua utilização deve ser o mais eficiente e eficaz possível.

Martinelli e Almeida (2006) enfatizam que em qualquer negociação, o tempo deve ser cuidadosamente analisado, deve ser o ponto de apoio para projeção do negócio e satisfação de ambas as partes envolvidas. E o limite do tempo é definido por quem negocia, tornando-se mais flexível do que se imagina. O tempo é essencial para o sucesso, capaz de influenciar um relacionamento, e pode favorecer tanto um como o outro lado, dependendo das circunstâncias.

2.4.3 Informação

Conforme Ferreira (1986), o termo informação é denominado como ato ou efeito de informarem-se, dados acerca de alguém ou de algo. Pode ser evidenciada como conhecimento, participação, instrução, direção, conhecimento amplo e bem fundamentado, resultante da análise e combinação de vários informes.

Para Freitas (1994), o poder se manifesta de forma relativa e na maioria das vezes, as partes trabalham com informações incompletas, sendo que a percepção, por parte dos parceiros, é de grande influência no processo de negociação, visto que o poder de sobrevivência e de incentivos de cada parte está sempre sendo alterado e reavaliado. E a coerção é uma estratégia que dificulta esta relação entre as partes e possíveis alianças futuras, pois a confiança entre as partes é fundada principalmente pelo comportamento construído durante o processo.

A palavra poder causou, por muito tempo, um mal estar entre dirigentes organizacionais, visto que os conflitos e a convivência fazem parte da rotina nas organizações. Para Freitas (1994), as organizações têm aprendido que é necessário identificar e assumir as dificuldades para superá-las e que a existência dos conflitos já não são mais considerados como motivo de improdutividade ou exceções.

As informações estão intimamente relacionadas com o poder de conhecer necessidades, ou seja, elas podem determinar o sucesso e afetar a avaliação da realidade e das decisões que serão tomadas, como afirma Martinelli e Almeida (2006). A principal característica da informação é a busca das necessidades dos envolvidos, que deve ser iniciada antes mesmo de sentar-se a mesa para efetivar o acordo e ser direcionada pelo saber ouvir, escutar o que está sendo dito, entender o que está sendo omitido, além de observar a

expressão dos outros negociadores, como se comunicam, suas expressões faciais, seus olhares, gestos, entonações ou ênfase, ou seja, as “deixas” que utilizam. É grande importância possuir o conhecimento de determinado fato, assunto, negociação, e ter a habilidade de usá-lo de modo adequado, podendo até gerar uma especialização do poder.

3 PERSONALIDADE, PERCEPÇÃO E OBJETIVOS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

Na visão de estudos e pesquisas realizadas por Jaeger (1999), Santos (2003), traz uma discussão a cerca da influência da personalidade, percepções e objetivos sociais sobre o comportamento e os resultados das negociações. Jaeger (1999), em seus estudos, enfatiza que as emoções e os sentimentos eram áreas de menor conhecimento no mundo das organizações na década de 90 e traz referência de alguns autores sobre o tema, os quais merecem grande destaque nas suas pesquisas.

De acordo com Garden e Moore (1969), a compreensão dos sentimentos e das emoções está relacionada diretamente às atitudes e ao comportamento humano, e não como parte do intelecto. Os autores dão maior ênfase aos procedimentos racionais, ao desempenho lógico, eficiência, mensuração, propósitos e objetividade nas atividades, sendo os sentimentos e as emoções a menor prioridade nos estudos, praticamente relegados.

Freitas (1994), por sua vez, inicia uma compreensão do impacto das emoções nas negociações e considera considerar que as emoções positivas estão diretamente associadas à maior generosidade e desejos de ajudar aos outros, aumentando na medida do que se gosta dos outros. As emoções positivas reduzem a agressividade e a hostilidade, melhorado a visão da natureza humana e as habilidades do individuo de resolver problemas com criatividade.

Kozicki (1999) afirma que para se tornar um negociador criativo é necessário desenvolver habilidades. E como a negociação gira em torno de pessoas, estabelecer uma boa comunicação, relacionamento, confiança, ser flexível, possuir conhecimento sobre o comportamento humano e competências, é fator essencial para uma negociação eficaz, de sucesso.

Após pesquisas e estudos realizados, Jaeger (1999) compreende que as emoções afetam as percepções e influência diretamente na tomada de decisão e no comportamento do negociador. Motivo esse, resultante do fracasso em muitas negociações, pois quando um dos negociadores se irrita com o seu oponente, sua maior satisfação é maximizar o desprezo pelo seu oponente. Um negociador racional detém maior compreensão do impacto dessas influências nas decisões e comportamento dos seus oponentes, e consegue escolher as estratégias mais racionais de negociação, considerando emoções e preocupações reais que todos têm.

Segundo Jaeger (1999), os negociadores não dão muita importância aos sentimentos, as emoções, as culturas e relações de poder, existe uma preocupação maior no sucesso da

negociação e no próprio conhecimento técnico. As negociações se efetivam com base nos estilos de negociadores, os quais se apresentam, em sua maioria, em estilos primários e pelo menos um secundário. Sendo que a análise desses estilos serve de parâmetro pra a enumeração dos passos que devem ser considerados em uma negociação de sucesso.

3.1 DEFINIÇÃO DE PERSONALIDADE

Segundo Freyre (1954), em estudos sobre a Psiquiatria Social, a personalidade pode ser vista como a síntese dramática da cultura com o que houver de irredutivelmente individual em cada um. A personalidade em síntese pode ser um simples drama, tragédia de desorganizações ou desintegração sob o trauma de conflitos existentes dentro de um indivíduo, causadas por situações contraditórias ou varias pessoas sociais em conflito.

Para Davidoff (1976), os psicólogos contemporâneos denominam personalidade como padrões constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportar. É conceituado como um conjunto de pensamentos, motivos, emoções, capacidades, fenômenos semelhantes e interesses, os quais parecem dar às pessoas identidades separadas.

Com base na concepção filosófica de Leibniz (1646), o qualé atribuído à pessoa uma função mais ativa do que afirmavam os empiristas, Davidoff (1983), afirma que Kant, Brentano, Wundt, Dewey e outros entendiam que o ser humano não era apenas o reflexo do meio, mas um organizador e fonte de todos os atos.

Segundo Davidoff (1983), John Locke afirmava que a personalidade é algo aprendido, um produto do meio que age diretamente sob o individuo e formada nos primeiros anos de vida. A personalidade pode ser entendida a partir da nossa conduta ou comportamentos observáveis, sendo que a insuficiência de conhecimentos torna a área da personalidade fragmentada e sem direção. Chegando a uma definição de personalidade como sendo o conjunto de traços e características singulares de uma pessoa que abrange os caracteres morfológicos, físicos, herdados e modos de interação entre as pessoas e o mundo.

Segundo Hall e Lindzey (1984) são necessários uma linha teórica de preferência para uma definição de personalidade. A concepção moderna e abrangente é fundamentada na perspectiva holista sobre a personalidade (BRAGHIROLI et al.,1994).

De acordo com Lalande (1985), o conceito de personalidade subdividida em três categorias distintas que são classificadas em: sentido abstrato, sentido concreto e sentido psicológico, apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias do conceito de personalidade

Sentido abstrato	Sentido psicológico	Sentido concreto
O ser é uma pessoa moral, ou uma pessoa jurídica.	O ser é considerado como um eu uno e permanente.	O ser é considerado pessoa moral, a qual se distingue do indivíduo biológico.

Fonte: Adaptado de Lalande (1985).

Jaeger (1999) examina teorias da personalidade, em suas pesquisas, e encontra diferentes realces sobre a sua formação como as experiências privadas, o inconsciente, a hereditariedade, as influências ambientais e o comportamento ostensivo.

3.2 DEFINIÇÃO DE PERCEPÇÃO SOCIAL

De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a percepção é considerada como uma função cerebral, a qual, o indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais. No sentido psicológico, a percepção envolve os processos mentais.

Barros (1967) declara que a "construção da percepção" são características humanas que também podem ser construídas socialmente. Quando um indivíduo perceber o outro ou os outros, se dá início ao processo de interação social, ao qual chamamos de "percepção social". A percepção social envolve julgamento ou juízo avaliativo, diferente da percepção de objetos, pois está relacionado a qualquer objeto inanimado.

Um dos primeiros psicólogos sociais, Heider (1970), buscou atribuir características duradouras aos objetos da percepção, seus padrões percentuais e as respectivas diferenças entre a percepção de objetos e das pessoas. O autor acreditava que o homem era um ser de suficiente compreensão de si mesmo, que não havia a necessidade de um controle científico para explicar os fenômenos, em uma psicologia ingênua, do senso comum e de forma natural.

Para Heider (1970) o homem tem a necessidade de descobrir a origem de suas experiências, relacionarem os acontecimentos, interpretar o seu espaço, permitindo maior estabilidade e conseqüentemente o controle no comportamento humano.

De acordo com Rodrigues (1979), os conhecimentos sobre percepção social permitem o melhor entendimento do comportamento humano. Determinadas características da personalidade, como exemplo do preconceito, não é inato, mas condicionado, a pessoa incorpora o preconceito em seu comportamento mais facilmente que outras.

Ainda segundo Rodrigues (1979), é de fundamental importância ao processo de interação social a percepção da ação de outros e da interferência desses processos a fim de procurar evitar sua influência, ou ao menos minimizá-la, nas interações sociais. Distinguindo o comportamento que resulta de uma intenção do autor daquele que é causado por fatores externos a ele.

Krüger (1986) sinaliza que ao atribuímos a fatores externos a responsabilidade de haverem provocado comportamentos em alguém, diremos que se trata de uma causalidade impessoal. Já a causalidade pessoal ocorre quando existe a percepção de que a conduta foi predominantemente determinada pela mesma pessoa. Concluindo que são atribuídas características internas à pessoa cujo comportamento mais se desviar da norma, do comportamento da maioria, essa avaliação da pressão social para atribuir intenções e traços de personalidade às pessoas é um padrão passível de falhas.

O nível de precisão com que as pessoas formulam juízos a respeito da personalidade dos outros ainda é considerada uma questão sem resposta satisfatória, pois não existem critérios adequados para avaliar tal exatidão. A impressão que se forma do outro está diretamente relacionado com a circunstância em que o comportamento ocorreu. As percepções dos sujeitos podem ser consideradas mais exatas, pois se assemelharem às percepções da pessoa que conhece bem a pessoa-alvo (BRAGHIROLI et al., 1994).

A Teoria da Gestalt, segundo Rodrigues (1996), tem grande contribuição na Psicologia Social com relação à percepção, desenvolvimento de pesquisas com seus direcionamentos e estudos em relação à percepção e com relação ao entendimento. A introdução dos conceitos da Gestalt contribuiu para uma maior percepção das pessoas com base nos princípios parecidos aos da percepção de objetos, porém a percepção social dá ênfase para a atribuição de intenções.

De acordo com Rodrigues, Assmar e Jablonski (2002), existem interferências significativas, capazes de distorcer o estímulo percebido inicialmente, como:

- a) fatores contemporâneos ao fenômeno perceptivo, como sede, fome, cansaço, etc.);
- b) defesa perceptível é o bloqueio da conscientização de estímulos emocionalmente perturbadores ;
- c) valores, tendenciosidade, atitudes, interesses, preconceito, estereótipos, e atribuições de causalidade;

- d) seletividade perceptiva, consiste naquela que foca em parte dos estímulos existentes;
- e) experiência previa é a fácil percepção de estímulos que já foram observados antes;
- f) condicionamento, é a percepção de estímulos reforçados anteriormente;

3.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS SOCIAIS

O comportamento humano, por ser considerado bastante diverso de outros eventos perceptíveis no meio ambiente, desperta em estudiosos e leigos o interesse pela explicação da conduta humana. A diferença entre o comportamento humano e os animais inferiores é que o comportamento humano é imprevisível e os dos animais previsíveis. Já os objetos inanimados é que são inertes, totalmente sem iniciativa.

De acordo com Souza (1975) a necessidade de realização (nR) é conceituada como aquela na qual os indivíduos, para alcançarem o sucesso, agem da melhor forma possível. Elas têm o prazer em exercer e colocar à prova sua capacidade, sendo atraídas pelas tarefas que envolvam algum risco e de dificuldade moderada. Portanto, tarefas que não envolvam risco de fracasso, são consideradas fáceis e não atraentes, pois não lhes oferecem oportunidade de avaliar-se. Também não são atraentes as tarefas que requerem muita habilidade, cujos requisitos para obter sucesso estão fora do controle do indivíduo, já que o custo é maior do que o prêmio potencial.

Para Souza (1975), a influência da necessidade de realização, é comprovada pelo indivíduo, quando o mesmo, sente-se atraído pelos outros na medida em que eles forem capazes de auxiliar a realização de tarefas, preservando o estabelecimento e a manutenção das boas relações sociais. Como é difícil manter um equilíbrio entre a (nA) e a (nR), parte do tempo e das atividades são divididas, sendo dedicada às realizações pessoais relações sociais.

A necessidade de poder (nP) é a preocupação com o controle dos meios de influenciar as pessoas, como o impacto sobre os outros e o desejo de exercer influência. Souza (1975) classifica como negativa a conotação do termo poder, pois não exerce boas influências para quem tem a tarefa de coordenar o trabalho de outras pessoas. Sendo necessário despertar um clima organizacional favorável à produtividade, através do desenvolvimento da motivação para o poder.

Para Souza (1975) o poder tem seu ponto negativo quando presente em pessoas menos socializadas ou primitivas. No entanto, o lado positivo do poder está em transparecer os objetivos do grupo para se alcançar a meta desejada.

De acordo com Lindgren (1978) os indivíduos que possuem baixa necessidade de realização não buscam por informações acerca de suas habilidades, preferindo tarefas que lhes digam algo de seu meio. Já os que se sentem atraídos por tarefas de dificuldade mediana buscam por essas informações. A necessidade de realização é determinada culturalmente, pois estimulam e valorizam o êxito pessoal, enquanto que outras desestimulam, ao considerar que o grande sucesso pessoal representar um perigo para a relação harmoniosa e integridade grupal.

Durkheim (1982) considera que o fato social, constituído por tendências, práticas grupais e crenças, é o modo "de agir, de pensar e de sentir exteriores ao indivíduo", ou seja, é uma ação com sentido externo à individualidade, é uma representação. A "coerção" dos fatos sociais nos faz crer que é de nossa criação o que nos é imposto do exterior, por isso é considerada tão dissimulada. O autor considera que a formação do ser social é um dos objetivos da educação, e sua individualidade da personalidade como maneiras de ser, já consolidadas na sociedade.

Para Braghirolli e outros (1994), a Psicologia Experimental, classificada como a necessidade de afiliação (nA), é entendida como o desejo de estar junto a outras pessoas, pois envolve uma relação de amizade e afeto. Pessoas com alta necessidade de afiliação mostram interesse pela relação cordial com outras pessoas, e ao invés de buscarem especialistas na execução de tarefas, preferem amigos, sendo considerados pelos seus pares como fadadas ao sucesso.

Estudos sobre necessidade de realização evidenciam a sua influência na interação com o meio ambiente e as atitudes de uma pessoa. Mostrando uma relação direta entre as condutas interpessoais e as diferenças individuais em necessidade de realização. Indivíduos com alta realização preferem se relacionar com os outros, conforme os percebe como ajuda, eles percebem as relações sociais como algo que pode interferir no seu trabalho, evitando relacionamentos de dependência para manter a sua independência.

3.4 FUNDAMENTO E TIPOS DE NEGOCIADORES

Segundo Fischer e Ury (1981) existem dois tipos de percepção em uma negociação, as quais resultam da melhor alternativa para um acordo negociado, conhecido como valor BATNA. Sendo de fundamental importância a percepção da negociação na tomada de decisão, de acordo com o crescente resultado das pesquisas (BAZERMAN; CARROLL, 1987; NEALE, 1983; THOMPSON; HASTIE, 1990). É freqüente, em situações de barganha, a falta total ou parcial de informações necessárias para executar uma análise objetiva da situação, dessa forma a estrutura da barganha pode ser totalmente diferente da análise econômica objetiva, implicando em julgamentos sistematicamente errados, por parte dos negociadores, levando a resultados ruins e comportamentos ineficientes.

Para Fisher e Brown (1989) a negociação deve ser planejada de acordo com a estratégia a ser seguida. É necessária a construção de um bom relacionamento para facilitar a conciliação das diferenças e opiniões, assim como a compreensão e comunicação efetiva.

Mills (1993) foca em uma negociação os objetivos a serem alcançados, ignorando posições que atrapalhem a conciliação dos interesses. Ele busca conhecer as necessidades da outra parte, os interesses, as prioridades e tudo que se possa conseguir por meio de conversas no decorrer da negociação.

De acordo com Freitas (1994), traços de personalidade como a agressividade e a hostilidade, influenciam e viabilizam os resultados de uma negociação, visto que nem toda negociação termina de maneira madura, e pacífica, podendo comprometer o acordo. Sendo comum uma intolerância e rigidez aos pontos de vista do oponente.

Casse (1995) classifica alguns enfoques que podem conduzir uma negociação em função das estratégias utilizadas (estratégia competitiva, cooperativa e analítica), assim como os seus papéis desempenhados (negociador efetivo, analítico, relativo e intuitivo). Alguns papéis possíveis desempenhados pelos negociadores são:

- a) negociador efetivo: é aquele que conhece detalhadamente os fatos relacionados à negociação. Eles documentam todas as declarações, fazem questões realistas, respondem questões para esclarecer pontos e proporcionar informações complementares;
- b) negociador relativo: é aquele facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação. Buscam estabelecer e mantendo boas relações com pelo menos uma parte dos membros do outro grupo, são sensíveis as relações dos negociadores (importância

dos sentimentos e emoções), e por isso, constrói a confiança e examina as forças e fraquezas do oponente.

- c) negociador intuitivo: são aqueles que costumam ter habilidade para trazer novas ideias, novos enfoques e opções potenciais. Eles enxergam claramente os pontos essenciais da negociação, seus aspectos fundamentais, identificando o caminho que a negociação está tomando e verificando seus desdobramentos;
- d) negociador analítico: é aquele que costuma apresentar seus argumentos de maneira lógica. Costuma negociar a agenda da reunião, estabelecendo as regras da negociação, faz perguntas a outra para esclarecer a racionalidade da sua posição, verificando os impactos sobre seu próprio grupo de negociação e preparando eventuais correções em seu enfoque.

É de grande importância identificar os vários tipos de negociadores possíveis e suas características principais, para saber a melhor maneira de se comportar em uma negociação. Lewicki e outros (1996) classifica as estratégias de negociação considerando dois aspectos básicos que são a importância do relacionamento e a relevância do resultado. Mas, de acordo com Martinelli e Almeida (1997) surgem cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo, são elas:

- a) estratégia de evitar: é aquela que levar a negociação para um perde perde;
- b) estratégia de acomodação: é aquela que em favor da preservação do relacionamento, se abre mão dos resultados;
- c) estratégia competitiva: é uma negociação do tipo ganha ganha, pois busca-se ganhar a qualquer custo;
- d) estratégia colaborativa: é aquela que prioriza os relacionamentos e os resultados, encaminhando a negociação para o ganha ganha;
- e) estratégia do compromisso: utilizada as partes não conseguem atingir boa colaboração, enfoque combinado, mas ainda pretendem atingir alguns resultados ou preservar o relacionamento.

3.4.1 O negociador

As diferenças de opiniões e a criatividade ajudam a estabelecer o melhor acordo ganha ganha, que buscam entender melhor aos objetivos de todos. A flexibilidade é uma condição

para o bom planejamento, pois mesmo levantando todas as informações e dados, nunca se tem todas as variáveis envolvidas.

Para Pruitt (1981), as funções da negociação podem ser sumarizadas em :

- a) desenvolver acordos específicos e determinando procedimentos, como as pessoas devem comportar-se em certas situações, estabelecer procedimentos e fortalecer o relacionamento das partes envolvidas no processo;
- b) desenvolver políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios;
- c) medir a mudança social que ocorre com a falência de estruturas e padrões tradicionais, modificação das necessidades, resultantes da alteração das circunstâncias, e transformação das relações entre grupos organizacionais e membros.

Para Freitas (1994) o processo de negociação envolve a defesa de interesse opostos e pode ser visto como uma forma de conflitos sociais. Podendo também, ser considerado como uma maneira de resolver conflitos, visto que as alternativas estão sendo viabilizadas e as raízes do conflito estão sendo expostas.

Segundo Bazerman e Neale (1995) para se maximizar os interesses é necessária à existência de um negócio racional. Negociar racionalmente significa buscar o melhor acordo, não ficando satisfeito com um acordo qualquer. Em muitos casos, não fazem qualquer tipo de acordo é melhor do que simplesmente “receber um sim”, é importante, porém, saber decidir quando é bom chegar a um acordo e quando não é.

É fundamental fazer com que o acordo funcione, pois ele não garante por si só o desempenho, o resultado final de uma negociação ganha ganha não é apenas elaborar um acordo ganha ganha. Segundo Martinelli e Almeida (1998), ser um negociador efetivo ajuda a “negociar ganha ganha”, ao invés de ganha perde. Para tanto, o negociador efetivo deve:

- a) ser um bom negociado, aproveitando positivamente as oportunidades a todo tempo;
- b) ser extrovertido, capaz de propostas da negociação e relatar facilmente os objetivos;
- c) ser um bom líder no time de negociação, contribuindo para a finalização de uma negociação ganha ganha;
- d) não temer um comportamento autoritário do oponente;
- e) ter habilidade para encontrar seu nível máximo de negociação, detectar possíveis riscos e para aceitar desafios;

- f) conhecer suas limitações e saber superá-las;
- g) ser flexível, adaptando-se as situações encontradas;
- h) ser paciente e estar constantemente se auto avaliando.

Apesar da sua importância, o processo de negociação freqüentemente é incompreendido, culminando em resultados inferiores aqueles que poderiam ser obtidos caso se pensasse nos passos recomendados para uma negociação, quais sejam: concentrarem-se nos interesses e não nas posições, separar as pessoas dos problemas,definirem critérios objetivos e buscar opções de ganhos mútuos.

Outro aspecto a ser ponderado nas negociações, e que depende muito da cultura organizacional e dos valores que predominam na empresa, refere-se à observação sobre o comportamento dos grupos envolvidos, verificando se eles são cooperativos ou competitivos.

3.4.2 Estilos de negociadores

Jung (1921) faz uma alteração dos estilos de negociadores para se adaptar ao tema dos oponentes estilísticos. É um modelo de conveniência para o negociador, ao qual, discutem-se as táticas usadas normalmente em cada estilo, com a preocupação de desenvolver métodos para lidar de modo eficiente com cada estilo.

De acordo com Atkins e Katcher (1973) não existem estilos ideais de negociadores, tudo depende da habilidade em lidar adequadamente com o nível de desempenho pessoal de cada indivíduo. Seu nível de cooperação é resultado da qualidade do relacionamento entre as partes para atingir os resultados e do grau de independência entre elas. As características particulares das pessoas representam seu reduto básico de forças e que o nível de desempenho pessoal depende de sua habilidade em lidar adequadamente com elas, não propondo, por conseguinte, estilos ideais.

Segundo Bergamini (1980)a tipologia é um esquema classificatório que revelam dimensões significativas da natureza humana, através da interligação dos aspectos pelos quais se conhecem os indivíduos. Já Thomas e Kilman (1980) categorizam os estilos comportamentais de negociadores, e os distribuí em dois eixos: determinação e cooperação. O grau de determinação investida na busca de soluções e na disputa é função do poder relativo de cada parte, sendo de total importância o valor dado ao objeto do conflito, que são os custos e benefícios.

Rotular as pessoas é um tanto quanto perigoso, porque se corre o risco de rotular errado. É necessário estabelecer algum tipo de classificação para poder ordenar o sistema. Os autores Thomas e Kilman (1980) sinalizam para a necessidade de um bom diagnóstico e uma classificação fidedigna, acerca do comportamento das pessoas e a formação do seu vínculo social.

Bergamini (1980) apresenta outra classificação bem semelhante à classificação de Rojot e mostra quatro estilos básicos:

- a) apóia e dá, como correspondente da orientação receptiva;
- b) controla e toma, como correspondente da orientação exploradora;
- c) conserva e mantém, como correspondente da orientação acumuladora;
- d) negocia e adapta, como correspondente da orientação para trocas.

Para Bergamini (1980) a tipologia dos estilos comportamentais tem origem nas tentativas realizadas pelos estudos de tipologias humanas, partindo do princípio de que o esforço para conhecer as pessoas e classificá-las dentro de certas categorias tem influência nas raízes nos primeiros pensadores, os primeiros filósofos que a humanidade conheceu. Esse esquema classificatório é concebido por meio da interligação dos mais variados aspectos pelos quais se conhecem os indivíduos.

Bergamini (1980) apresenta uma classificação que se refere ao programa *Life Orientation (Lifo>)* e é fruto do trabalho dos Drs. Atkins e Katcher, que pesquisaram as características que mais qualificavam os executivos de empresas de várias partes do mundo. Inspirado na obra de Erich Fromm (*Man for himself*), esse trabalho foi traduzido para o português como "A análise do homem", e tinha por finalidade determinar a maneira pela qual os quatro estilos de comportamento se apresentam em cada indivíduo.

Os autores do sistema *Lifo* chamaram esses quatro parâmetros de norteadores do comportamento de estilos comportamentais, surgindo daí os estilos anteriormente mencionados. A filosofia *Lifo* está baseada no princípio de que não existem estilos ideais ou pessoais cujo comportamento seja considerado perfeito, tendo em vista as demandas do cargo existentes. Ela propõe que os traços característicos da diferença individual de personalidade de uma pessoa sejam, em princípio, seu reduto básico de forças pessoais.

Seguindo essa tipologia, Thomas e Kilman (1980) desenvolveram um questionário que visam a identificar, em executivos, os estilos de negociação predominantes. O questionário faz uma análise do comportamento humano, o que significa que num dado momento um indivíduo

pode desenvolver uma abordagem colaborativa e, no outro, adotar uma postura extremamente competitiva.

Para Rojot (1991) o estilo de negociação pode ser descrito como às características dos comportamentos de todos os envolvidos na negociação. Incluindo a impressão inicial e o comportamento subsequente dos negociadores durante o processo.

De acordo com Rojot (1991) é a personalidade que serve como ponto de partida para a análise dos estilos de negociação, as estruturas da personalidade de um negociador estão no âmago do estilo de negociação. As suas variáveis desempenhar um papel importante em situações de negociação, mas é limitado o seu poder de prever o comportamento dos atores nas reuniões.

Rojot (1991) identifica e classifica quatro estilos diferentes de negociadores, sendo que em uma mesma negociação, existe a combinação de um negociador individual e do seu estilo adaptativo, são eles:

- a) estilo duro – suas características principais são: agressivo, dominante, e orientado para o poder. São preparados para estabelecer e explorar as diferenças, ser direto e atingirem com um tempo especificam os resultados;
- b) estilo cauteloso – suas características são: compreensivo, apoiador, orientado para as pessoas e para o processo, e colaborador. O negociador de estilo cauteloso procura resolver os conflitos, acomodando a situação, construindo e fortalecendo os relacionamentos, evitando perdas para ambas as partes e buscando benefícios mútuos;
- c) estilo dos números – suas características são: analítico, reservado, conservador, e orientado para as questões. Esse tipo de negociador buscar segurança e manutenção do status quo, sua primeira impressão é de ordem e previsibilidade. Eles costumam julgar o comportamento e as razões da outra parte através do seu mérito de trabalho, da sua competência técnica e questões complexas;
- d) estilo negociador – suas características são: compromisso, flexibilidade, compromisso, orientação para resultados e integração. São negociadores sofisticados, flexíveis e com imagem de confiança. O indivíduo de estilo negociador busca reconhecimento e apreciação como pessoa que consegue forçar o surgimento das coisas no momento adequado e como reconciliador de

situações supostamente difíceis, aparentemente, como capaz de poder salvar situações que poderiam levar a desastres.

Os estilos primários que caracterizam um oponente são baseados em um conjunto de suposições, mas em geral, existem impulsos que agem em comum para criar esse conjunto de suposições sobre a outra parte. Sparks (1992) os classifica como:

- a) controle: impulso para governar outro se dominar; crença na correção da desenfreada e rivalidade direta ;
- b) desconsideração: impulso para rebaixar outros; crença de que a extrema atenção e a tolerância passiva são da mais alta importância;
- c) deferência: impulso para deixar outros assumirem o comando; crença de que a impaciência e o desinteresse tem o mais alto valor;
- d) confiança: impulso para incluir outros parceiros no trabalho; crença de que o melhor é a colaboração.

De acordo com Martinelli e Almeida (1998) existem estilos e suposições que formam a base de cada um dos quatro oponentes estilísticos, que são eles:

- a) estilo restritivo – o controle combina-se com a desconsideração. Os negociadores só chegarão a um acordo se forem forçados, pois não são cooperativos. Os oponentes esperam que as pessoas ajam em seu próprio interesse, para atingir os únicos resultados considerados aceitáveis;
- b) estilo ardiloso – a desconsideração deve ser evitada ou mantida a distância, pois representam uma fonte de aborrecimentos. É melhor concentra-se nos procedimentos e regras, uma vez que o objetivo dominante do oponente com o estilo ardiloso é sobreviver a negociação; o segundo, em importância, é manter o status quo e o terceiro, é chegar a qualquer resultado;
- c) estilo amigável – a deferência e a confiança combinadas formam a suposição de que os negociadores são, em geral, são simpáticos e até cooperativos. São estilos influenciados pelo espírito esportivo, pois o objetivo principal do oponente com estilo amigável é manter o relacionamento com o negociador independentemente do fato de alguma conquista substancial ser atingida ou não;
- d) estilo confrontador – a confiança e o controle combinam-se para formar a suposição de que os negociadores apreciam a necessidade de contestar as

questões, procuram a equidade e trabalham mutuamente com o outro para chegar a um acordo sólido. O objetivo do oponente de estilo confrontador é o melhor acordo global.

Sparks (1992) declara que os negociadores têm sempre um estilo principal de negociação e um ou dois estilos secundários. Os negociadores devem ser capazes de desenvolver táticas a respeito das necessidades do seu oponente, planejando a negociação e antecipando os possíveis problemas que poderão surgir no processo. Como devem também evitar ações que os levem à defensiva ou a outro comportamento que retarde o acordo ou soluções.

De acordo com Marcondes (1993) os estilos de negociação seguem a linha de raciocínio de Gilles Amado que define negociar como: estar adaptado ao ambiente. E classifica os estilos de negociação em seis tipos diferentes:

- a) estilo afirmação – o negociador alcança seus objetivos usando assertividade. Os comportamentos típicos desse estilo são: emitir julgamento de valor sobre o outro, explicar suas condições conseqüências positivas ou negativas para o outro fazer conhecer seus desejos e expectativas e explicar suas condições para negociar. As negociações são consideradas transparentes, porém, seus comportamentos afirmativos extremos, por falta (indefinição) ou por excesso (imposição), trazem mais perdas do que ganhos;
- a) estilo persuasão – o negociador usa a informação e o raciocínio como característica e tem como comportamentos típicos para alcançar seus objetivos : justificar a parte de dados, fazer sugestões, apresentar propostas e argumentar, fatos, casos ou questionamentos. O negociador que não estiver preparado ou que não apresente bom desempenho no uso da persuasão terá considerada sua atuação como inconsciente, impedindo a aceitação das suas idéias; situação que pode ocorrer até nos casos em que apresenta propostas, porém não consegue justificá-las, impedindo que os outros aceitem suas idéias;
- b) estilo ligação – sua característica é o uso da empatia para compreender os objetivos do outro. O comportamento típico apresenta: procurar pontos de acordo, demonstração de apoio, escutar com atenção, dar importância a suas colocações e sentimentos, verificar se entendeu bem suas posições e as do outro, de modo que deve ser encarado como uma postura construtiva;

- c) estilo atração – caracterizado pela concentração nos procedimentos e regras, nos termos pessoais. O objetivo dominante do oponente com o estilo ardiloso é sobreviver à negociação; o segundo, em importância, é manter o *status quo* e o terceiro, é chegar a qualquer resultado;
- d) estilo amigável –tem como objetivo principal do oponente manter o relacionamento com o negociador independentemente da conquista. Tem como características, em geral, a cooperação, a simpatia e espírito esportivo
- e) estilo confrontador – a confiança e o controle combinam-se para formar a suposição de que os negociadores buscam pela a equidade. O estilo confrontador aprecia a necessidade de contestar as questões, buscam por acordos sólidos e globais.

3.4.3 Diferencial do negociador

O sucesso nas negociações está efetivamente em ser capaz de lidar com as pessoas, considerando que quanto mais positiva for à relação entre as pessoas, mais se terá êxito nas soluções de problemas desagradáveis e aparentemente insolúveis.

Robinson (1996) considera que a busca dos negociadores pelo ganha-ganha como resultado, está ligado à preocupação em atingir os próprios objetivos e vencer. Não existindo uma preocupação em conseguir uma vitória para o outro lado, visto que este terá essa única preocupação, considerando que não se deve estar buscando o resultado “ganha ganha”, pois isto não será feito pela outra parte.

Se a única preocupação for a de vencer, a estratégia será sempre competitiva e a ênfase do processo será constantemente a de levar vantagem, considerando-se a negociação uma batalha a ser vencida. Nota-se, a discordância desse autor, em relação à visão da maioria dos autores que escreveram sobre “ganha ganha”,podendo tornar-se, cada vez mais, uma questão fundamental nas negociações.

3.4.4 A Influência cultural na postura dos negociadores

Os debates sobre a influência das culturas nacionais na teoria e prática organizacionais intensificam-se com o avanço da internacionalização dos negócios. Essa internacionalização nos negócios tem provocado crescente interesse pelo *cross- cultural management*, e

despertado nas grandes corporações a busca pela chamada competência intercultural, definida por Gertsen (1990) como a habilidade de funcionar efetivamente em outras culturas.

De acordo com Marcondes (1993) a negociação pode ser afetada por ruídos, pois se trata de uma forma de comunicação advinda de diferentes culturas. O negociador hábil não acentua as distorções que possam vir a ocorrer, mas são capazes de analisá-las friamente, observando os impactos emocionais e seus eventuais conflitos, afinal, não existem comportamentos mágicos. A negociação é fundada no diferencial de percepção entre duas pessoas.

Para Marcondes (1993), as características para uma negociação efetiva estão relacionadas a negociadores atentos aos seus objetivos, aos objetivos da outra parte, e ao impacto do seu comportamento sobre o interlocutor. Em suas observações, o autor, declara que negociar é decidir, portanto, é de grande importância à compreensão do processo decisório e seus elementos nas respectivas escolhas, levando em conta as informações, os preceitos, o contexto, valores em jogo, os sentimentos e os aspectos culturais.

Freitas (1994) faz uma ressalva ao trabalho intitulado de *Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian jeitinho*, o qual destaca a influência dos padrões culturais na postura dos negociadores, investigando as raízes histórico-culturais numa situação de negociação. E fazendo uma comparação entre os estilos norte-americanos, europeus e brasileiro de negociar, utilizando as categorias determinado, empático, persuasivo e sedutor.

A primeira concepção, segundo Aida e outros (1995), é conhecida como a hipótese da convergência, que consiste na existência de princípios de administração a serem seguidos independentemente do contexto cultural. Esses princípios não poderiam ser desviados, dessa forma as práticas administrativas cada vez mais estariam próximas uma das outras, tornando as sociedades e organizações mais parecidas.

Prates e Barros (1997) estabelecem um modelo de gestão empresarial, que age simultaneamente através de seus componentes e retrata um sistema cultural com várias facetas. O modelo leva em consideração o traço cultural típico de forma isolada, sua descrição e interação com outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção foi descrito o caminho percorrido para a realização desta pesquisa. Foram abordados temas relativos à coleta e análise de dados, população e amostra pesquisada, método e abrangência da pesquisa.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Optou-se pela realização de simulação para buscar a resposta à pergunta: **qual o impacto da personalidade e das suas variáveis correlacionadas sobre os processos e resultados da negociação?**

Para tanto, optou-se para a realização de uma pesquisa qualitativa por permitir um maior aprofundamento a respeito do assunto possibilitando uma maior percepção dos sentimentos dos entrevistados que participaram como fonte primária de dados para esta pesquisa.

4.2 COLETA DOS DADOS

4.2.1 População e Amostra

A pesquisa se realizou junto a uma amostra constituída por setenta e seis estudantes do curso de graduação e pós-graduação em administração da Universidade *Beta*, cujo nome não teve sua divulgação autorizada. A escolha desse público foi intencional em função da acessibilidade, variedade da idade, experiência profissional e diversidade do campo de atuação.

4.2.3 Instrumentos de coleta de dados

Originalmente, a pesquisa realizada por Jaeger (1999) teve como principal instrumento de coleta de dados três questionários baseados numa escala que chamaram de *Sino-American person perception scale* (SAPPS): um questionário de pré-negociação, um questionário de pós-negociação e um questionário de percepções que foram utilizados nas simulações. O SAPPS mensurou a abertura para experiência, extroversão, aplicação, intelecto, assertividade,

utilidade, estabilidade emocional e cautela. O instrumento original foi desenvolvido em chinês, tendo o grupo canadense realizado algumas adaptações.

O questionário de pré-negociação determinou gênero e papéis (feminino, masculino, comprador, vendedor), bem como valores específicos para objetivo, primeira oferta e Posição-limite (*bottom line*). Os entrevistados foram questionados sobre suas percepções da situação (1 = mais distributiva, 7 = mais integrativa) assim como suas percepções de atratividade dos seus valores (Melhor alternativa para o acordo negociado - *Best Alternative to negotiated agreement* BATNA) (1 = menos atrativo, 7 = mais atrativo). Já o questionário de pós-negociação buscou verificar os acordos finais. No questionário das percepções os variados resultados foram medidos em uma escala tipo *Likert* de 7 pontos: satisfação com o processo de negociação, percepção da integralidade usada na negociação e percepção da auto-assertividade dos outros.

Para a réplica da pesquisa, utilizou-se também os três questionários, fazendo adaptações a partir das questões de pesquisa definidas para essa réplica, visto que a pesquisa original usou hipóteses. O questionário de percepções foi constituído de questões fechadas no formato da escala *Likert*, variando de 0 a 7. Os questionários de pré e pós-negociação foram constituídos de questões semi-abertas, o que permitiu flexibilidade e amplitude das respostas.

4.2.4 Procedimentos para aplicação da simulação

Nesta pesquisa optou-se pela realização de simulações de negociação, com respostas aos questionários, em seguida observou-se os comportamentos no processo de negociação. Setenta e seis voluntários fizeram parte das simulações, em turnos variados. Os estudantes foram informados de que estariam participando de simulações de negociação na qual se esperava o melhor resultado possível, de acordo com as regras do jogo e que este estudo tinha objetivos acadêmicos, assegurando total sigilo da identificação, inclusive pela impessoalidade dos questionários.

Inicialmente foram formadas duplas de forma aleatória para evitar acordos ajustados pela amizade. Antes de começar as simulações, foi entregue a cada estudante um texto com as informações confidenciais que continham as regras específicas para cada uma das representações de ALFA ou DELTA; cada estudante recebeu o questionário de pré-negociação para responder antes de iniciar a simulação; após isso teve início a simulação, tendo o tempo de 30 minutos para o processo. Após a simulação cada estudante recebeu o

questionário de pós-negociação e o questionário de personalidade (SAPPS) (Anexo A).

4.2.5 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados foram utilizadas as técnicas de análises descritivas de dados, com o intuito de obter uma maior caracterização geral desses negociadores. Então, os dados obtidos foram codificados e tabulados no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

4.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA SIMULAÇÃO

Acerca do gênero, dentre os 76 respondentes, 59,2% são do sexo masculino e 40,8% do sexo feminino.

Tabela 1- Gênero dos participantes

Gêneros	Frequência (n)	Percentual
Masculino	45	59,2
Feminino	31	40,8
TOTAL	76	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

No quesito referente à faixa etária, 88,3% dos respondentes têm até 35 anos de idade, sendo que o maior número de respondentes, 48,7%, corresponde à faixa etária de 24 a 29 anos de idade. Já o conjunto de indivíduos com menos de 24 anos de idade representa 26,3% (Tabela 2). Esse perfil etário decorreu do fato de ter-se trabalhado com estudantes universitários em fase de conclusão de curso e estudantes em cursos de pós-graduação.

Tabela 2 – Faixa etária

Faixa etária	Frequência (n)	Percentual
Até 23	20	26,3
De 24 a 29	37	48,7
De 30 a 35	10	13,2
De 36 a 41	4	5,3
De 42 a 47	3	3,9
Mais de 48	2	2,6
TOTAL	76	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Na amostra pesquisada, a faixa etária dos respondentes em cruzamento com o gênero, o maior número dos homens, 24,4%, tem entre 24 e 29 anos de idade, enquanto as mulheres, 21,6%, têm até 23 anos de idade (Tabela 3).

Tabela 3 – Faixa etária x gênero

Faixa etária	Masculino (%)	Feminino (%)
Até 23	18,3	21,6
De 24 a 29	24,4	5,3
De 30a 35	11,6	7,3
De 36 a 41	3,3	3,3
De 42 a 47	-	2,0
Mais de 48	1,6	1,3
TOTAL	59,2	40,8

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

No que concerne ao tempo de experiência profissional entre os respondentes, temos 52,2% com até cinco anos de experiência, enquanto os que possuem mais de cinco anos correspondem a 47,8% dos respondentes (Tabela 4).

Tabela 4 - Experiência Profissional

Tempo	Frequência(n)	Percentual
Há menos de um ano	9	12,0
De 1 a 5 anos	31	40,2
De 6 a 10 anos	24	32,4
De 11 a 15 anos	7	9,0
De 16 a 20 anos	2	2,5
Mais de 20 anos	3	3,9
TOTAL	76	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Em síntese, o conjunto de dados demográficos indica um perfil de respondentes que pode ser caracterizado como público jovem, com destaque para o sexo masculino e predominância de pouco tempo de experiência. Esse perfil pode também sinalizar pouca experiência em negociação. De acordo com a literatura, o gênero nas negociações é um assunto importante, porém os seus registros são inconsistentes a respeito da sua influência no processo de negociação, segundo Rubin e Brown (1975), mas se torna de fundamental importância na relação de venda, na conquista e na retenção de mais produtos e serviços no fator experiência.

5 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados optou-se por organizá-los a partir das questões de pesquisa. Desse modo, para cada questão de pesquisa foram agrupadas as perguntas pertinentes oriundas do questionário de personalidade (SAPPS).

5.1 QUESTÃO DE PESQUISA 1: QUAIS TÁTICAS E ESTRATÉGIAS OS INDIVÍDUOS USAM PARA CHEGAR AO ACORDO?

A análise que será apresentada a seguir tem o objetivo de estudar e classificar os passos a serem seguidos em uma negociação, utilizando-se da melhor estratégia e táticas para chegar a um acordo. Com base nos resultados apresentados será possível responder a pergunta da pesquisa, estabelecer as relações entre as variáveis e relacionar os resultados obtidos a partir da análise com o referencial teórico utilizado no desenvolvimento deste trabalho.

Kerten (1999), divide o processo de negociação em três fases: pré-negociação, condução da negociação, e pós-negociação. A Pré-negociação tem como objetivo entender a negociação. É nessa fase que cada negociador planeja sua própria negociação e elabora seu BATNA. A condução da negociação é responsável pelas trocas de mensagens, ofertas e contra-ofertas que conduzirá a um acordo, agindo conforme estratégias. A Pós-negociação tem o objetivo de avaliação dos resultados, compromisso, satisfação dos negociadores e o próprio acordo.

Com base nos resultados apresentados, os respondentes, 41,6%, consideraram que a melhor alternativa para se chegar ao acordo acontece ao baixar o preço do produto. Os respondentes ainda enfatizam, no questionário de Pré-negociação (Anexo A) que o seu principal objetivo estaria diretamente relacionado com a preservação do relacionamento e possíveis acordos futuros. Já 22,0% consideram como melhor alternativa a busca por uma relação ganha-ganha e 15,6% que classificam a qualidade do produto como diferencial de estratégia para se chegar a um acordo. De modo geral, esses dados confirmam o que Lewicki et al (1994) trataram sobre o processo de negociação: de que o relacionamento e o resultado são aspectos relevantes. Por outro lado, fica evidente que a uma negociação que traga benefícios para ambas as partes (relação ganha-ganha) não é conteúdo presente na mente dos negociadores. Assim, as relações sociais e comerciais estão pautadas prioritariamente por benefícios individuais, apesar de tudo que se propõe para uma sociedade mais ajustada.

Tabela 5 - Melhor alternativa para uma negociação

Variável	Frequência	Percentual
Credibilidade do produto	3	3,9
Publicidade do produto	3	3,9
Qualidade do produto	11	15,6
Baixa do preço	32	41,6
Relação ganha-ganha	17	22,0
Diferencial prazo	7	9,1
Dialogo	3	3,9
TOTAL	76	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Quando foi perguntado sobre a negociação ser entendida como ganha-perde, como consta no questionário de Pré-negociação (Anexo A), 63,2% dos respondentes consideram o processo de negociação como sendo nada de ganha-perde enquanto que 13,2% a considera como uma negociação ganha-perde (Tabela 6). Esses resultados evidenciam que os respondentes entendem a negociação como sendo de ganha-ganha, mas é de grande valia ressaltar a afirmativa de Robinson (1996): os negociadores não buscam o ganha-ganha como resultado, mas se preocupam em atingir os seus próprios resultados e vencer, negando o que a maioria dos autores escreve sobre o ganha-ganha.

Tabela 6 - Tradicional negociação ganha-perde

Valor (R\$)	Frequência (n)	(%)
Totalmente não de ganha-perde	16	21,1
Nada de ganha-perde	32	42,1
Pouco ganha- perde	6	7,9
Indiferente	10	13,2
Ganha-perde	4	5,3
Muito de ganha- perde	6	7,9
Totalmente ganha-perde	2	2,6
TOTAL	76	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

De acordo com as informações confidenciais de Alfa (Anexo A), o custo total de produção dos pistões é de R\$ 350,00 por unidade e seu preço limite, o qual, é previamente definido, é classificado como *bottom line* ou posição-limite, que seria o de R\$ 560,00. Diante da não aprovação do contrato de venda, por parte do Governo Suíço, Alfa tem que vender os seus 10 mil pistões extra que foram produzidos e empacotados, caso contrário, terá grandes perdas, a menos que a direção atue rapidamente. É válido ressaltar que se Alfa não conseguir um preço justo de revenda nos pistões produzido, será obrigado a vender os pistões para um único cliente potencial que tem mostrado interesse, que é Beta, que se ofereceu para adquirir

todos os pistões a um preço de R\$ 250,00 por pistão, valor esse que é inferior ao seu *bottom line*, mas que ameniza o prejuízo de Alfa.

Segundo a análise dos respondentes, 31,6%, negociaram o acordo pelo valor de R\$ 495,00 (Tabela 7). Dessa forma, Alfa não conseguiu vender os pistões pelo valor sugerido, obtendo um valor de revenda inferior ao valor que seria vendido ao Governo Suíço, negando a afirmativa de Freitas (1994) quanto a ser inegociável o *bottom line*, por se tratar do suporte de sobrevivência de um acordo. O *bottom line* nessa situação foi negociado, visto que os produtos de Alfa (pistões) não possuem a publicidade da sua qualidade no mercado. É uma obtenção de diminuição dos lucros hoje para que no futuro seja compensado. Dessa forma, o acordo negociado, segundo Bazerman e Neale (1995) caracteriza uma negociação do tipo distributiva, em que uma parte, nesse caso Delta, ganha às custas de outra (Alfa). Delta por obter a variável informação e poder, conseguiu um acordo mais favorável em relação a Alfa.

Tabela 7 - Acordo negociado

Valor (R\$)	Frequência (n)	(%)
300,00	2	5,3
450,00	2	5,3
470,00	1	2,6
495,00	12	31,6
500,00	8	21,0
530,00	2	5,3
540,00	2	5,3
550,00	4	10,5
580,00	1	2,6
600,00	3	7,9
850,00	1	2,6
TOTAL	38	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à satisfação com os resultados da negociação, considera-se pertinente, avaliar ambas as partes e assim poder mensurar qual parte obteve maior nível de satisfação e o real entendimento de uma negociação ganha-ganha vista de ângulos opostos. Delta, nessa simulação, tem a função de comprador e Alfa vendedor.

De acordo com o grau de satisfação, 73,7%, dos respondentes demonstram-se muito satisfeitos com os resultados, enquanto que 15,8% insatisfeitos e 10,5% indiferentes (Tabela 8). O respondente que é classificado como comprador tem um alto nível de satisfação com relação ao acordo negociado, confirmando o que Robinson (1996) aborda: o negociador não se preocupa em conseguir uma vitória para ambos os lados, pois a sua única preocupação esta pautada nos seus próprios objetivos. Desta forma, o nível de satisfação da parte vencedora é

maior em uma negociação do que a do seu oponente, pois o seu objetivo imediato foi alcançado.

Tabela 8 - Delta: Satisfação com os resultados da negociação

Valor (R\$)	Frequência (n)	(%)
Totalmente satisfeito	7	18,4
Muito satisfeito	18	47,4
Satisfeito	3	7,9
Indiferente	4	10,5
Insatisfeito	1	2,6
Muito insatisfeito	2	5,3
Totalmente insatisfeito	3	7,9
TOTAL	38	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Já para Alfa, 31,6% dos respondentes demonstram-se insatisfeitos com os resultados da negociação, enquanto que 7,9% muito insatisfeitos e 5,3% totalmente insatisfeitos, em geral, 44,8% dos respondentes encontram-se insatisfeitos com o acordo negociado. Sendo que 23,7% encontram-se satisfeitos, 15,8% muito satisfeitos e 13,2% mantêm indiferentes quanto ao acordo (Tabela 9). Demonstrando que a insatisfação por parte de Alfa nos resultados do acordo se dá em virtude do mesmo não atingir seus objetivos individuais, decorrentes da baixa do preço do produto, como consta expressamente na Tabela 5, com a finalidade de fidelização do cliente e possíveis acordos futuros.

Negando o que Freitas (1994) define como suporte de sobrevivência e, portanto, inegociável, o *bottom-line* ou posição-limite, em uma negociação. E confirmando o que Fisher e Brown (1989) afirmam como ponto mais importante em um processo de negociação: construção do relacionamento para facilitar a conciliação das diferenças. Apesar da definição previa da posição-limite, Alfa negociou sua posição-limite para promover um estreitamento nas relações comerciais e garantir futuros acordos e conseqüentemente, ganhos.

Tabela 9 - Alfa: Nivel de satisfação com os resultados da negociação

Valor (R\$)	Frequência (n)	(%)
Totalmente satisfeito	1	2,6
Muito satisfeito	6	15,8
Satisfeito	9	23,7
Indiferente	5	13,2
Insatisfeito	12	31,6
Muito insatisfeito	3	7,9
Totalmente insatisfeito	2	5,3
TOTAL	38	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5.2 QUESTÃO DE PESQUISA 2: EXISTEM DIFERENÇAS ENTRE OS ENFOQUES DOS QUE CHEGARAM A UM ACORDO E DOS QUE NÃO?

De acordo com as respostas obtidas pelos respondentes, com relação aos acordos obtidos, 100%, chegaram a um acordo na negociação proposta (Tabela 10). Sendo assim, a alternativa dos que não chegaram a um acordo, não se aplica, conseqüentemente neste caso, não há comparativo para obtenção do questionamento.

Valioso ressaltar que o espaço de tempo pré-estabelecido na negociação (30 minutos) e a falta de ganhos reais tenham induzido a uma negociação, sem possíveis preocupações ou questionamentos. Os participantes não eram movidos por estímulos de ganhos concretos, por isso, podem ter chegado a um acordo apenas com a finalidade de realização da tarefa.

Tabela 10 - Duplas que chegaram a um acordo

Gêneros	Frequência (n)	Acordo	Não acordo	Percentual %
Masculino	45	59,2	0,0	59,2
Feminino	31	40,8	0,0	40,8
TOTAL	76	100,0	0,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação ao acordo realizado entre as duplas, o maior preço que Delta estaria disposto a pagar a Alfa pelos pistões estaria entre R\$500,00 a R\$ 600,00, sendo que R\$ 300,00 seria o menor valor ofertado (Tabela 11). Dessa forma, o valor BATNA de Delta estaria entre R\$ 500,00 a R\$ 600,00.

Complementando o que Fisher e Ury (1991), consideram como essencial em uma negociação: o valor BATNA, que é um acrônimo para "Best Alternative To a Negotiated Agreement Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado. O BATNA, estabelece o que seria possível obter caso o acordo não seja alcançado, ele protege o negociador de um acordo que deveria rejeitar e ajudá-lo a extrair o máximo dos recursos que dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses. Em uma negociação, ao se estabelecer o valor BATNA,

avalia-se qual o valor mais alto disposto a pagar, dessa forma, quando for feita uma oferta próxima ao preço de reserva e a mesma for rejeitada, será inaceitável qualquer proposta maior para um acordo. Portanto, é essencial para a busca do melhor acordo, utilizar-se do tempo, da criatividade e flexibilidade, não permitindo que seja realizado qualquer tipo de acordo tão somente para que uma negociação seja concluída.

Tabela 11 - Delta: Maior preço a se pagar pelos pistões

Valor (R\$)	Frequência (n)	Percentual
300,00	2	5,3
450,00	2	5,3
470,00	1	2,6
500,00	4	10,5
525,00	3	7,9
530,00	2	5,3
540,00	2	5,3
550,00	4	10,5
580,00	1	2,6
600,00	16	42,1
850,00	1	2,6
TOTAL	38	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Já para Alfa, 28,9%, o mais baixo valor aceitável pelos pistões seria de R\$ 500,00. Portanto, o *bottom line* ou posição-limite para Alfa, seria o valor de R\$ 500,00. Negando o que Freitas (1994) afirma: o *bottom line* não pode sofrer alterações, mesmo diante do feito ou dito pela outra parte. Na simulação realizada, conforme (Tabela 7), o acordo negociado foi de R\$ 495,00. Portanto, a posição-limite foi negociada, assim como o seu lucro, com objetivo de lucros futuro, já que a qualidade dos produtos de Alfa não era conhecida e o fator tempo e flexibilidade eram essências para diminuição das perdas pelo cancelamento do contrato que Alfa tinha com o Governo Suíço.

Tabela 12 - Alfa: Menor preço a aceitar pelos pistões

Valor (R\$)	Frequência (n)	Percentual
420,00	1	2,6
437,50	1	2,6
450,00	1	2,6
500,00	11	28,9
520,00	2	5,3
550,00	1	2,6
560,00	7	18,4
570,00	1	2,6
580,00	4	11,0
600,00	6	15,8
644,00	1	2,6
650,00	1	2,6
700,00	1	2,6
850,00		
TOTAL	38	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

De acordo com os respondentes, 63,2%, se referem à negociação realizada como ganha-ganha, sendo que 15,8% consideram como ganha-perde (Tabela 13). A análise complementa o pensamento de Robinson sobre a busca pelo ganha-ganha: os negociadores não se preocupam com os objetivos do seu oponente, mas com resultados individuais, apesar da discordância de vários autores que afirmam que a busca seja pelo ganha-ganha.

Tabela 13 - Tradicional negociação ganha-perde

Valor (R\$)	Frequência (n)	Percentual (%)
Totalmente nada de ganha-perde	16	21,1
Nada de ganha-perde	32	42,1
Pouco ganha- perde	6	7,9
Indiferente	10	13,2
Ganha-perde	4	5,3
Muito de ganha perde	6	7,9
Totalmente de ganha-perde	2	2,6
TOTAL	76	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à atratividade, 73,7% dos respondentes, consideram a sua melhor alternativa como atrativa, sendo que 15,8% não vêem atratividade na sua alternativa (Tabela 14). Confirmando o parecer de Bazerman (2004), a respeito da construção da melhor alternativa: as pessoas fazem avaliações a partir de um valor inicial, o qual se ajusta até a produção de uma decisão final. É a variável criatividade e bom relacionamento que juntas pode agregar ou não na obtenção do melhor acordo e satisfação.

Tabela 14 - Atratividade da melhor alternativa

Valor (R\$)	Frequência (n)	Percentual
Totalmente atrativa	3	7,9
Muito atrativa	18	47,4
Atrativa	7	18,4
Indiferente	4	10,5
Pouco atrativa	3	7,9
Muito pouco atrativa	2	5,3
Totalmente pouco atrativa	1	2,6
TOTAL	38	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5.3 QUESTÃO DE PESQUISA 3: DE QUE FORMA A PERSONALIDADE INFLUÊNCIA NA NEGOCIAÇÃO?

De acordo com a Escala Culturalmente Equilibrada de Percepção Social, acrônimo SAPPS, que é uma combinação de adjetivos criada por Yik e Bond (1993), foram extraídos oito fatores da personalidade: estabilidade emocional, extroversão, aplicação, abertura para experiência, assertividade, cautela, utilidade e intelecto para compreender a personalidade. Estes oito fatores de tipificações dos traços da personalidade que nessa simulação serão identificados com a sigla TFC (Tabela de Fatores Componentes), são fatores componentes da SAPPSS, e que foram desenvolvidos a partir dados chineses. A correlação desses fatores, segundo Jaeger (1999), poderá interferir nas decisões e resultados em diferentes situações de negociação, sendo, portanto, necessária à investigação de seus efeitos sobre o comportamento dos negociadores e seus respectivos resultados.

Na simulação realizada através do questionário SAPPSS, a variável comunicação, inserida no fator extroversão, conforme Yik e Bond em sua TFC definem a extroversão como: sociável, apaixonado, comunicador, auto-motivado e com forte desejo de poder. Os respondentes, 72,3% não se consideram tímidos em entrevista, enquanto que apenas 3,9% hesitam em solicitar ou aceitar entrevistas por timidez. Os homens, 73,3% são menos tímidos que as mulheres representadas por 71,0% (Tabela 15).

Dessa forma, negociadores comunicativos conseguem realizar uma elevada troca de informações, e conseqüentemente, a formulação de um número maior de estratégias de negociação integrativa, conduzindo uma negociação a trocas mútuas, confirmando assim a assertiva de Yik e Bond (1993) a respeito da variável comunicação.

Tabela 15 - Hesitei em solicitar ou aceitar entrevistas por timidez

Variável Timidez	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	3	0	3,9
Verdadeiro	1	2	3,9
Mais verdadeiro que falso	4	3	9,2
Mais falso que verdadeiro	4	4	10,5
Falso	14	7	27,6
Totalmente falso	19	15	44,7
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A respeito da variável espírito aberto, inserida no fator abertura para experiência, conforme a TFC, classificam a variável como: preferência por variedades, complexidade e novidade, aventureiro, criativo, radical, ávido por mudanças e espírito aberto. Dentre os respondentes 51,3% provocam abertamente uma discussão, enquanto que 17,1% não se consideram abertos a discussões. Em relação ao gênero, 57,8% do sexo masculino provocam abertamente uma discussão, seguidos de 45,2% do sexo feminino (Tabela 16).

A análise obtida, de modo geral, confirma o que Marcondes (1993) trata sobre os estilos de negociação: negociadores que sugerem, argumentam ou questionam, geralmente, usam da informação e do raciocínio para alcançar seus objetivos. A falta do bom uso da persuasão impede que o oponente aceite suas ideias ou propostas, pois o negociador não conseguirá justificá-la, não havendo evolução na negociação e atuação inconseqüente. A estratégia utilizada pelo negociador são fatores determinantes para se alcançar o acordo pretendido.

Tabela 16 - Às vezes provooco abertamente uma discussão

Variável Espírito aberto	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	10	6	19,7
Verdadeiro	16	8	31,6
Mais verdadeiro que falso	4	2	7,9
Mais falso que verdadeiro	8	10	23,7
Falso	6	6	15,8
Totalmente falso	1	0	1,3
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Já a variável sociável, inserida no fator extroversão, de acordo a TFC, a extroversão pode ser classificada como: sociável, apaixonado, comunicador, auto-motivado e com forte desejo de poder. Segundo a análise descrita 56,6% dos respondentes entabulam conversa com conhecidos e estranhos, seguido de 7,9% dos que não entabula conversa. Dentre os que entabulam conversa com conhecidos e estranhos, 58,2% são do sexo feminino e 53,3% corresponde ao sexo masculino (Tabela 17).

De modo geral, ratifica o que Koziccki (1999) classifica como vital no desenrolar de uma negociação eficaz: a habilidade da comunicação. Um negociador que consegue estabelecer um bom relacionamento ao longo da negociação terá maiores chances de sucesso durante o processo.

Tabela 17 - Gosto de entabular conversa com conhecidos e estranhos

Variável Extroversão	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	6	5	14,5
Verdadeiro	19	13	42,1
Mais verdadeiro que falso	13	11	31,6
Mais falso que verdadeiro	3	0	3,9
Falso	4	1	6,6
Totalmente falso	0	1	1,3
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável “confiável”, presente nas negociações e inserida no fator utilidade, conforme a TFC, onde definem a utilidade como: generoso, não egoísta, gentil, confiável, rápido em admitir erros próprios e cooperativos. Os respondentes, 57,9%, são francos no que diz respeito aos sentimentos, enquanto que 10,5% não se consideram francas. Com relação ao gênero, a mulheres, 67,7% são mais francas que os homens 51,1% (Tabela 18).

Complementando a afirmativa de Martinelli e Almeida (1998), a respeito da variável confiança presente no estilo confrontador dos negociadores: que é a busca por equidade nos acordos. Esses negociadores têm como objetivo trabalhos mútuos e acordos sólidos.

Tabela 18 - Sou franco no que diz respeito aos meus sentimentos

Variável Confiável	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	9	5	18,4
Verdadeiro	14	16	39,5
Mais verdadeiro que falso	11	4	19,7
Mais falso que verdadeiro	3	6	11,8
Falso	6	0	7,9
Totalmente falso	2	0	2,6
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A variável “concentrado”, presente nas negociações e inserida no fator cautela, conforme a TFC, definem a cautela como: minucioso, consciente, cuidadoso e digno. De acordo com os respondentes 63,2% conseguem controlar suas emoções, são cautelosos, em contra partida, 6,3%, não possuem controle quanto às suas emoções. Dentre o público de estudantes de Administração da Universidade *Beta* que participaram da simulação, o sexo

masculino 64,4% consegue obter, em pequena margem de diferença, maior controle no que diz respeito as suas emoções que o sexo feminino com 61,3% (Tabela 19).

Complementando a afirmativa de Lewicki (1996): em uma negociação um dos passos a serem seguido é a concentração. Ao se concentrar nos interesses, o negociador, consegue examinar os interesses de ambas as partes e seus possíveis conflitos, para que efetivamente se atinja o interesse pretendido. Em grande parte, esses objetivos são pautando em interesses individuais.

Tabela 19 - Procuo controlar minhas emoções antes de fazer uma cena

Variável Concentrado	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	11	5	21,1
Verdadeiro	18	14	42,1
Mais verdadeiro que falso	5	7	15,8
Mais falso que verdadeiro	7	4	14,5
Falso	2	1	3,9
Totalmente falso	2	0	2,6
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável comunicador, presente nas negociações e inserida no fator extroversão, conforme a TFC, que definem extroversão como: sociável, apaixonado, comunicador, auto-motivado e com forte desejo de poder. De acordo os respondentes, 53,9%, conseguem expressas suas opiniões com facilidade, enquanto que, 7,8% não conseguem. Dentre os quais 57,8% são do sexo masculino, e 48,4% do sexo feminino (Tabela 20).

Ratificando o comentário de Yik e Bond (1993) quanto ao fator extroversão: negociadores extrovertidos, que falam sobre suas opiniões e mantém postura firme, são ativos e assertivos nas suas interações sociais e, portanto, seu alto grau de assertividade e desejo pelo poder, é fator positivo no processo de negociação.

Tabela 20 - Expresso minhas opiniões com facilidade

Variável Comunicador	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	4	4	10,5
Verdadeiro	22	11	43,4
Mais verdadeiro que falso	8	9	22,4
Mais falso que verdadeiro	6	6	15,8
Falso	2	1	3,9
Totalmente falso	3	0	3,9
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A variável “analítico”, presente nas negociações está inserida no fator intelecto, conforme a TFC, os quais a classifica como: inteligente, analítico, refinado e perceptivo. Dentre o público de estudantes de Administração da Universidade *Beta* que participaram da simulação, 43,4%, são incapazes de esboçar reações em determinadas ocasiões, dentre eles 51,6% são do gênero feminino e 37,8% do gênero masculino. Sendo que 23,7% dos respondentes não são classificados como analíticos (Tabela 21).

Confirmando o parecer de Casse (1995), quanto ao negociador analítico: sua maior habilidade é apresentar de forma lógica seus argumentos, são altamente estratégicos. Por isso, aguardam o momento certo para expressar suas opiniões, para que possam programar e adaptar suas estratégias em uma negociação.

Tabela 21 - Há ocasiões em que sou incapaz de dizer qualquer coisa

Variável Analítico	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	4	1	6,6
Verdadeiro	13	15	36,8
Mais verdadeiro que falso	4	4	10,5
Mais falso que verdadeiro	10	7	22,4
Falso	10	2	15,8
Totalmente falso	4	2	7,9
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável “decisivo”, presente nas negociações e inserida no fator assertividade, conforme a TFC, definem a assertividade como: determinado, independente, individualista, decisivo, vigoroso e bravo. Os participantes da simulação, 38,2%, não têm dificuldades em dizer “não”, enquanto que 21,1% possuem maior dificuldade. O gênero masculino, 42,2%, é mais decisivo que o gênero feminino com 32,3% (Tabela 22).

Complementando a afirmativa de Rojot (1991), a respeito do estilo de negociador duro: o qual é preparado para ser direto em uma negociação, explorando ao máximo as diferenças do seu oponente. Essa característica faz com que o negociador use o tempo ao seu favor para atingir seus resultados, visto que os mesmos, já sabem exatamente o que querem em um acordo.

Tabela 22 - Com frequência tenho dificuldades de dizer “não”

Variável Decisivo	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	4	2	7,9
Verdadeiro	6	4	13,2
Mais verdadeiro que falso	10	8	23,7
Mais falso que verdadeiro	6	7	17,1
Falso	10	9	25,0
Totalmente falso	9	1	13,2
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5.4 QUESTÃO DE PESQUISA 4: DE QUE FORMA A PERCEPÇÃO SOCIAL INFLUÊNCIA NA NEGOCIAÇÃO?

Em uma negociação, a percepção é fator de total importância, pois interferem de forma direta na tomada de decisão (BAZERMAN; CARROLL, 1987; BAZERMAN; NEALE, 1983; THOMPSON; HASTIE, 1990 apud SANTOS, 2003). Envolvendo assim, julgamento ou juízo avaliativo do oponente e do nosso próprio comportamento em relação ao mesmo. A Escala Culturalmente Equilibrada de Percepção Social, acrônimo SAPPS, juntamente com os fatores da personalidade, poderá interferir, segundo Jaeger (1999), nas decisões e resultados em diferentes situações de negociação, sendo, portanto, necessária à investigação de seus efeitos sobre o comportamento dos negociadores e seus respectivos resultados.

Na simulação realizada através do questionário SAPPS, a agressividade, presente nas negociações está inserida no fator assertividade, conforme Yik e Bond (1993), em sua Tabela de Fatores Componentes que nessa simulação serão identificados com a sigla TFC (Tabela de Fatores Componentes), a qual define a assertividade como: determinado, independente, individualista, decisivo, vigoroso e bravo. Dos respondentes da simulação, 40,8% consideram-se muito mais agressivos em relação aos seus concorrentes, enquanto que 22,4% consideram seus concorrentes mais agressivos. Em relação ao gênero, os respondentes masculinos, 42,2%, são mais agressivos que as mulheres que correspondem a 38,7% (Tabela 23).

A análise dos dados obtidos complementa o que Freitas (1994), classifica como fator inviabilizador em uma negociação: a agressividade. Já que nem toda negociação é resolvida pacificamente. O comportamento agressivo causa uma maior intolerância e rigidez nos processos de negociação.

Tabela 23 - Muita gente parece ser mais agressiva que eu

Variável Agressividade	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	4	2	7,1
Verdadeiro	7	4	14,5
Mais verdadeiro que falso	11	10	23,6
Mais falso que verdadeiro	4	3	11,6
Falso	16	11	35,5
Totalmente falso	3	1	7,7
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A respeito da generosidade, contida no fator utilidade, conforme a TFC, definem a utilidade como: generoso, não egoísta, confiável, rápido em admitir erros próprios e cooperativos. A maioria dos respondentes, 56,6%, esforça-se para evitar ofender os sentimentos de outras pessoas ainda que o tenham incomodado, sendo que 7,9% não fazem nenhum esforço. Em relação ao maior índice do fator generosidade, na análise da amostra realizada, as mulheres, 58,1%, são mais generosas que os homens que correspondem 55,6% (Tabela 24).

Complementando a afirmativa de Freitas (1994) que no mundo das negociações, a variável generosidade classificada como tipo de emoção positiva, melhora a visão da natureza humana, suas habilidades, influenciando de forma direta na resolução de conflitos em uma negociação. Mas, por outro lado, a busca por ganhos mútuos não é prioridade para os negociadores, pois seu objetivo está diretamente ligado aos benefícios individuais.

Tabela 24 - Esforço-me em evitar ofender os sentimentos de outras pessoas ainda que me tenham incomodado

Variável Generosidade	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	6	5	14,5
Verdadeiro	19	13	42,1
Mais verdadeiro que falso	13	11	31,6
Mais falso que verdadeiro	3	0	3,9
Falso	4	1	6,6
Totalmente falso	0	1	1,3
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à segurança presente nas negociações e inserida no fator cautela, conforme a TFC, definem a cautela como: minucioso, consciente, cuidadoso e digno. Os respondentes, 50% consideram-se mais seguros em relação aos seus concorrentes, enquanto que 32,9% consideram seus concorrentes mais seguros em uma negociação. Em relação ao gênero, os respondentes masculinos, 51,1%, são mais seguros que as mulheres que correspondem a 48,4% (Tabela 26).

Os dados confirmam que a variável segurança está associada ao estilo de negociador dos números, de acordo com Rojot (1991), e apresenta o mesmo como aquele que busca por segurança e manutenção do *status quo*, sempre evitando envolvimento pessoal. O negociador que adota essa postura julga o comportamento e as razões do seu oponente, em uma negociação, através do seu método de trabalho, questões complexas e competência técnica.

Tabela 25 - Muita gente parece ser mais segura que eu

Variável Segurança	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	11	10	27,6
Verdadeiro	3	1	5,3
Mais verdadeiro que falso	4	2	7,9
Mais falso que verdadeiro	4	3	9,2
Falso	16	11	35,5
Totalmente falso	7	4	14,5
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A respeito da variável “determinado”, presente nas negociações e inserida no fator assertividade, conforme a TFC, definem a assertividade como: determinado, independente, individualista, decisivo, vigoroso e bravo. Os respondentes, 69,7%, são determinados e questionam, buscam por respostas, enquanto 6,6% não questionam (Tabela 16). Com relação ao gênero, pertinente a amostra, 77,4% das mulheres são mais determinadas que os homens com 64,4% (Tabela 26).

Um negociador que assume a postura de determinado, em uma negociação, e, portanto assume um estilo de negociação de afirmação, têm como resultado uma negociação transparente, confirmando, segundo Marcondes (1993) que os comportamentos extremamente afirmativos trazem mais perdas que ganhos, pois são indefinidos ou possuem um excesso de imposições. Dessa forma, a negociação não trará ganhos mútuos, visto que o oponente sempre terá benefícios mediante o comportamento afirmativo do negociador.

Tabela 26 - Quando me dizem que faço algo, insisto em saber por que

Variável Determinado	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	12	10	28,9
Verdadeiro	17	14	40,8
Mais verdadeiro que falso	9	6	19,7
Mais falso que verdadeiro	2	1	3,9
Falso	4	0	5,3
Totalmente falso	1	0	1,3
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável consciente, presente nas negociações e inserida no fator cautela, conforme a TFC, definem a cautela como: minucioso, consciente, cuidadoso e digno. Segundo os respondentes, 53,9%, conseguem separar as pessoas do problema, enquanto que, 10,5% não conseguem. Com relação ao gênero, 51,1% corresponde ao sexo masculino e 58,1% ao sexo feminino (Tabela 27).

Ratificando o que Lewicki (1996), considera como um dos primeiros passos para o planejamento e execução estratégica em uma negociação: saber separar as pessoas do problema. Em uma negociação, não se pode envolver questões pessoais, pois as questões emocionais acabam por atrapalhar o real objeto da questão, que é a concretização da negociação eficaz.

Tabela 27 - Com frequência, não sei o que dizer a pessoas atraentes de outro sexo

Variável Consciente	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	2	3	6,6
Verdadeiro	2	1	3,9
Mais verdadeiro que falso	8	2	13,2
Mais falso que verdadeiro	10	7	22,4
Falso	19	9	36,8
Totalmente falso	4	9	17,1
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Em relação à “variável ”cuidadoso, presente nas negociações e inserida no fator cautela, conforme a TFC, onde definem a cautela como: minucioso, consciente, cuidadoso e digno. Os respondentes, 59,2%, fazem perguntas, mesmo que sejam vistos como bobo, enquanto que 9,2% evitam fazer perguntas. Dentre esses, o gênero feminino, 64,5%, fazem mais perguntas, mesmo que sejam vistas como bobas, que o gênero masculino com 53,3%, dessa forma, o nível de percepção feminina é maior que a masculina (Tabela 28).

Complementando a afirmativa de Davidoff (1983), que considera muito complexo avaliar os sentimentos, as emoções e intenções numa situação social. A precisão da impressão do outro, em uma negociação, pode favorecer ou dificultar na tomada de decisões, por isso, é de total importância a variável “informação” como suporte para uma negociação eficaz.

Tabela 28 - Evito fazer perguntas por medo de parecer bobo

Variável Cuidadoso	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	2	0	2,6
Verdadeiro	2	3	6,6
Mais verdadeiro que falso	4	1	6,6
Mais falso que verdadeiro	13	7	25,0
Falso	15	9	31,6
Totalmente falso	9	11	27,6
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável “consciente”, presente nas negociações e inserida no fator cautela, conforme a TFC, definem a cautela como: minucioso, consciente, cuidadoso e digno. Os respondentes, 42,1%, ao serem elogiados não sabem o que responder, enquanto que 28,9% não se intimidam com elogios. Quanto ao gênero, é pequena a diferença, onde 42,2% do sexo masculino se intimidam mais com elogios que o sexo feminino com 41,9% (Tabela 31).

Complementando o raciocínio de Rodrigues (1979), a respeito da percepção social para o entendimento de comportamentos. Em uma negociação, a percepção da ação, dos sentimentos e comportamento do seu oponente, pode influenciar nos resultados dos acordos.

Tabela 29 - Quando me elogiam, com frequência, não sei o que responder

Variável Consciente	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	3	5	10,5
Verdadeiro	16	8	31,6
Mais verdadeiro que falso	7	7	18,4
Mais falso que verdadeiro	4	4	10,5
Falso	13	7	26,3
Totalmente falso	2	0	2,6
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Segundo a resposta analisada, 68,4%, dos respondentes, não têm dificuldades em dizer não a um vendedor que o aborrece mostrando-lhe um produto, enquanto que apenas 6,6% têm dificuldade em dizer não. O gênero feminino, 71%, tem menos dificuldade em dizer “não” que o gênero masculino com 66,7% (Tabela 30).

Tabela 30 - Quando um vendedor me aborrece mostrando-me um produto que não me agrada, tenho dificuldade de dizer “não”

Variável	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	1	0	1,3
Verdadeiro	4	0	5,3
Mais verdadeiro que falso	4	2	7,9
Mais falso que verdadeiro	6	7	17,1
Falso	17	15	42,1
Totalmente falso	13	7	26,3
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

De acordo com as respostas analisadas a respeito da variável individualista, a maioria dos respondentes, 59,2%, luta para manterem suas opiniões, e dentre estes, 61,3% são do gênero feminino e 57,8% do gênero masculino. Enquanto que a sua minoria, 2,6%, não se esforça para manter sua opinião com a maioria das pessoas (Tabela 31).

Complementando a afirmativa de Yik e Bond (1993) quanto ao negociador extremamente individualista: estes se preocupam apenas com o seu próprio resultado, mesmo que às custa do seu oponente, um típico exemplo de negociação distributiva. É a chamada negociação ganha-perde, o ganho de uma das partes é a perda do outro. Uma das grandes desvantagens desse tipo de negociação é o excesso de ganância, pois o negociador não acredita em trocas vantajosas e busca por satisfações e resultados individuais, não se preocupando com o avanço de melhores acordos e fortalecimento do relacionamento de barganha.

Tabela 31 - Luto, como a maioria das pessoas para manter minha opinião

Variável Individualista	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	10	5	19,7
Verdadeiro	16	14	39,5
Mais verdadeiro que falso	11	9	26,3
Mais falso que verdadeiro	6	3	11,8
Falso	1	0	1,3
Totalmente falso	1	0	1,3
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável “decisivo”, presente nas negociações e inserida no fator assertividade, conforme a TFC, os respondentes analisados, 42,1%, não se deixam ser aproveitados, são mais firmes, enquanto que 10,6% se deixam ser aproveitados com frequência pelas pessoas, sendo o gênero masculino, 44,4%, mais firme que o feminino, 38,7%, na amostra analisada (Tabela 35).

Confirmando o parecer de Marcondes (1993), negociar é decidir. Para que o processo decisório seja eficaz, o contexto e as informações são fatores importantíssimos, pois, possibilitam melhores acordos em uma negociação.

Tabela 32 - Em realidade, as pessoas se aproveitam de mim com frequência

Variável Decisivo	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	4	0	5,3
Verdadeiro	4	0	5,3
Mais verdadeiro que falso	9	10	25,0
Mais falso que verdadeiro	8	9	22,4
Falso	15	8	30,3
Totalmente falso	5	4	11,8
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A respeito da variável “consciente”, presente nas negociações e inserida no fator cautela, conforme a TFC, em uma discussão, 48,7% dos respondentes, temem alterar-se, enquanto que 18,4% se sentem seguros quanto ao temor. Com relação ao gênero, 53,3% dos homens possuem mais temor em alterar-se que o gênero feminino com 41,9% (Tabela 33).

Complementando as informações de Souza (1975), a respeito de bloqueios de percepção em uma negociação: que é a dificuldade que o negociador possui em isolar o problema. É necessário que o problema seja identificado, visto de várias formas e solucionado, não envolvendo sentimentos negativos que possam dificultar na negociação.

Tabela 33 - Durante uma discussão, com frequência temo alterar-me

Variável Insegurança	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	10	6	21,1
Verdadeiro	14	7	27,6
Mais verdadeiro que falso	6	6	15,8
Mais falso que verdadeiro	6	7	17,1
Falso	2	4	7,9
Totalmente falso	7	1	10,5
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A respeito da variável “consciente”, presente nas negociações e inserida no fator cautela, conforme a TFC, os respondentes, 38,1%, temem acovardar-se em uma discussão, enquanto que 29% não possuem nenhum temor (Tabela 34).

Complementando a afirmativa de Martinelli e Almeida (1998) a respeito do comportamento de um negociador efetivo: não temer um comportamento autoritário do oponente. A busca por uma negociação ganha-ganha não é a realidade apresentada por negociadores, pois, em uma negociação os objetivos são individuais.

Tabela 34 - Durante uma discussão, com frequência temo acovardar

Variável Consciente	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	7	1	10,5
Verdadeiro	14	7	27,6
Mais verdadeiro que falso	6	6	15,8
Mais falso que verdadeiro	6	7	17,1
Falso	10	6	21,1
Totalmente falso	2	4	7,9
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável “forte desejo de poder”, presente nas negociações e inserida no fator extroversão, conforme a TFC, os respondentes, 43,5%, se preocupam com a percepção que o outro possa ter sobre suas atitudes. Sendo que apenas, 18,4%, não têm essa preocupação. Dentre os que se importa, sua maioria, 51,1%, são do gênero masculino e 32,3% do feminino (Tabela 35).

Confirmando o que Yik e Bond (1993), afirmam sobre negociadores com alta extroversão: estes tendem a uma elevada auto-assertividade nas negociações, através de negociações integrativas. Gostam de serem percebidos e possuem forte desejo de poder, ao qual, demonstra em seus comportamentos.

Tabela 35 - Quando fiz algo importante ou louvável, cuido para que os demais se inteirem dele

Variável Forte desejo de poder	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	7	3	13,2
Verdadeiro	16	7	30,3
Mais verdadeiro que falso	11	3	18,4
Mais falso que verdadeiro	5	10	19,7
Falso	5	7	15,8
Totalmente falso	1	1	2,6
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à variável “prática”, e inserida no fator aplicação, conforme a TFC, a aplicação pode ser definida como: trabalhador, diligente, prático, econômico, atento, concentrado, promissor e ativo. De acordo com os respondentes, 50%, são práticos em suas ações, enquanto que 10,5% não são tão práticos. O gênero masculino, 55,5%, da simulação, é mais prático em suas ações que o gênero feminino com 41,9% (Tabela 36).

Complementando o parecer de Rojot (1991): negociadores práticos são diretos e exploram as diferenças do seu oponente. Esses negociadores lutam contra o tempo para atingir seus objetivos em uma negociação.

Tabela 36 - Se alguém falou mal de mim ou me atribui falsas ações, procuro-o (a) o quanto antes para colocar tudo às claras.

Variável Prática	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	9	6	19,7
Verdadeiro	16	7	30,3
Mais verdadeiro que falso	12	9	27,6
Mais falso que verdadeiro	3	6	11,8
Falso	4	3	9,2
Totalmente falso	1	0	1,3
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa(2012).

Com relação à variável “analítico”, presente no fator intelecto, de acordo com a TFC, o fator intelecto é classificado como: inteligente, analítico, refinado e perceptivo. Os respondentes, 39,5%, preferem ocultar seus sentimentos a expressar seu desgosto em determinadas situações, enquanto que 10,5% não conseguem ocultar seus sentimentos. Dentre eles, o gênero masculino corresponde a 44,4%, e o feminino 41,9% (Tabela 37).

Complementando a afirmativa de Casse (1995) quanto ao comportamento do negociador analítico: estes estabelecem regras de negociação e verificam seus impactos. Como são lógicos, buscam por melhores alternativas para se chegar a um acordo, sempre tendo a certeza da melhor estratégia que pode ser usada.

Tabela 37 - Se um parente próximo ou responsável me incomoda, prefiro ocultar meus sentimentos a expressar meu desgosto.

Variável Analítico	Masculino	Feminino	Frequência(%)
Totalmente verdadeiro	7	5	15,8
Verdadeiro	13	5	23,7
Mais verdadeiro que falso	11	11	28,9
Mais falso que verdadeiro	9	7	21,1
Falso	3	2	6,6
Totalmente falso	2	1	3,9
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação à análise da variável “perceptivo”, presente nas negociações e inserida no fator intelecto, de acordo com a TFC, os respondentes, 46,1%, reclamam ao perceber que o serviço que lhe é prestado não está feito ao seu gosto, enquanto que 15,8% não têm esse comportamento. Dentre a amostra, o nível de percepção, é praticamente igualitário entre os gêneros, sendo que o gênero masculino corresponde a 44,4% e o gênero feminino 41,9% (Tabela 38).

Negando a afirmativa de Yik e Bond (1993) a respeito das habilidades intelectuais: quanto mais perceptivo for o negociador, maiores são as possibilidades de formular soluções integrativas em uma negociação. As análises dos dados obtidos comprovam que os

respondentes buscam por soluções distributivas, as quais estarão pautadas na satisfação dos seus objetivos individuais. Quanto maior for o nível de informação obtida a respeito do seu oponente, maiores serão as estratégias formuladas para ganhos individuais, levando a negociação ao ganha-perde ao invés do ganha-ganha.

Tabela 38 - Quando a comida que me foi servida no restaurante não esta feita ao meu gosto, me queixo ao garçon ou garçonete.

Variável Perceptivo	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	9	7	22,4
Verdadeiro	11	6	23,7
Mais verdadeiro que falso	8	6	18,4
Mais falso que verdadeiro	8	9	19,7
Falso	5	1	7,9
Totalmente falso	4	2	7,9
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5.5 QUESTÃO DE PESQUISA 5: DE QUE FORMA OS OBJETIVOS SOCIAIS INFLUENCIAM NA NEGOCIAÇÃO?

Os objetivos sociais, que podem se apresentar de forma diversa é também mensurado na Escala Culturalmente Equilibrada de Percepção Social, acrônimo SAPPS, juntamente com os fatores da personalidade e percepção social. De acordo com Jaeger (1999), essa correlação, pode influenciar nos resultados das diferentes situações de negociação, sendo, portanto, necessária à investigação de seus efeitos.

Os respondentes da simulação, 64,5%, optam por entrevistas pessoais ao solicitar um trabalho, sendo que 65,5 são do gênero masculino e 64,4% do masculino. Enquanto que 15,7% preferem escrever cartas a realizar entrevistas pessoais em uma solicitação de trabalho (Tabela 39).

Complementando a afirmativa de Souza (1975): a falta de confiança em si mesmo e de suas habilidades, é resultado dos baixos níveis de escores em necessidade de realização (nR) dos indivíduos. Contribuindo negativamente no processo de negociação, já que indivíduos inseguros têm maior preocupação com o fracasso do que o próprio sucesso.

Tabela 39 - Em vez de solicitar um trabalho ou a admissão em uma instituição, prefiro escrever cartas a realizar entrevistas pessoais

Variável Complexidade	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	3	0	3,9
Verdadeiro	5	4	11,8
Mais verdadeiro que falso	5	1	7,9
Mais falso que verdadeiro	3	6	11,8
Falso	14	11	32,9
Totalmente falso	15	9	31,6
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os respondentes, 56,6%, não sentem embaraço ao devolver um artigo comprado, dentre eles, as mulheres, 61,3%, são menos embaraçadas que os homens com 53,3%. Enquanto que 17,1% apenas sentem embaraço ao devolver um artigo comprado (Tabela 40).

Complementando o parecer de Souza (1975), quanto ao alto escore em necessidade de realização por parte dos indivíduos: as tarefas julgadas como fáceis e sem risco aparente, não são atraentes e, portanto, não exigem muito embaraço, influenciando negativamente nas interações com o meio ambiente e no relacionamento entre os negociadores.

Tabela 40 - Causa-me embaraço devolver um artigo comprado.

Variável	Masculino	Feminino	Frequência (%)
Totalmente verdadeiro	4	3	9,2
Verdadeiro	4	2	7,9
Mais verdadeiro que falso	5	4	11,8
Mais falso que verdadeiro	8	3	14,5
Falso	14	13	35,5
Totalmente falso	10	6	21,1
TOTAL	45	31	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

6 CONCLUSÃO

Com base no referencial teórico e com o intuito de entender o impacto da personalidade e suas variáveis correlacionadas sobre os processos e resultados da negociação, procurou-se analisar os achados para responder às questões de pesquisa e à formulação dos objetivos. Assim, as considerações abaixo referem-se às respostas às questões formuladas nas simulações com os sujeitos da pesquisa. No primeiro momento trataremos dos objetivos específicos, das respostas às questões de pesquisa, em seguida respondemos ao problema e por fim trataremos do objetivo geral e da finalização, apresentando sugestões e recomendações para futuras pesquisas.

Os objetivos específicos foram alcançados conforme os dados apresentados e analisados no capítulo 5 (Cinco). Do ponto de vista do primeiro objetivo específico: **Identificar características e comportamentos do negociador que podem contribuir para diferenças nos resultados da negociação, bem como serão estudados os estilos dos negociadores e a influência cultural nas suas posturas**, é pertinente comentar que:

Negociamos a todo o momento, a diferença é algumas pessoas são treinadas para isso e, dessa forma, conseguem bons resultados, pois fazem de forma regular e planejada. As características e comportamentos do negociador que podem contribuir para diferenças nos resultados da negociação e que classificam um negociador ideal, como resultados da simulação realizada são: criatividade, postura, orientação por metas, planejamento, bom humor, auto-estima, bom uso da informação e jogo de cintura. Em uma negociação são importantes tanto os elementos de competição quanto os de cooperação, dependendo do tipo específico de negociação e do estilo do oponente.

Entender e aprender sobre a cultura e a influência de uma sociedade é um diferencial para o negociador. A influência cultural determina padrões no comportamento dos negociadores, pois, o negociador passa a observar o impacto emocional de seu comportamento sobre seu oponente, estando atento a seus objetivos e do outro. A amostra analisada retrata negociadores persuasivos e determinados, mas que fazem algumas concessões para alcançar acordos, aceitando como parte do processo, as diferenças. Ao compreender as diferenças culturais, poderão lidar com as mesmas, transformando-se em um negociador ágil, permitindo que a negociação desenvolva resultados satisfatórios.

Do ponto de vista do segundo objetivo específico: **Correlacionar os efeitos das variáveis de personalidade sobre o comportamento e os resultados da negociação**, é importante mencionar que cada ser humano possui diferentes traços de personalidade que

podem impactar diretamente na negociação e nos seus resultados. Em uma negociação, a construção da percepção do outro, influência nos resultados, as características individuais do outro podem ser um fator determinante na tomada de decisões, a qual define o tipo de negociação utilizada e sua eficiência. Dessa forma para se chegar a um acordo é necessário conhecer o comportamento do seu oponente, examinar cada estilo de negociador, seus métodos, motivações, características marcantes e suas falhas, fazendo do negociador um estrategista, logo, consegue-se atingir o objetivo desejado, pois, o poder da sua informação persuadiu o rumo das negociações, de forma positiva, dependendo do acordo pretendido.

Do ponto de vista do terceiro objetivo específico: **Entender a natureza e a importância da negociação como um processo em desenvolvimento**, conclui-se que a negociação é um processo social fundamental e de extrema importância, pois se busca alcançar objetivos através de um acordo. A negociação não é uma ciência exata, sendo impossível criar uma regra ou fórmula mágica, que sirva aos nossos interesses em toda e qualquer negociação, sobretudo porque não existem negociadores ou negociações iguais. A importância da negociação pode ser confirmada mesmo sem percebermos, pois negociamos a todo o momento, seja para atingir um objetivo, na vida profissional, pessoal, em conflitos de etnias, nos tribunais antes do julgamento, para lidar com suas diferenças, não importa qual seja a ocasião, sempre negociamos.

Com relação ao quarto objetivo específico: **Explicar o modelo SAPPS, sua estrutura conceitual, seus procedimentos, apresentar como, onde e com quem foi feita a pesquisa do Jaeger (1999), como foram tratados os dados, além de verificar as hipóteses que podem sustentar a relação entre a personalidade e a negociação:**

O modelo *Sino-American Person Perception Scale* (SAPPS) é uma escala culturalmente equilibrada de percepção social, criada por Yik e Bond (1993) que examina os efeitos das diferentes personalidades no contexto das negociações integrativas e distributivas. A partir de uma análise de características, são extraídos oito fatores como: cautela, utilidade, intelecto, aplicação, estabilidade emocional, extroversão, assertividade e abertura para experiência, os quais interferem em um processo de negociação.

Para atingir o processo, também foram utilizados dois moderadores: o primeiro consiste na avaliação do valor BATNA, sua posição-limite e seus objetivos, é a percepção integral da estrutura da negociação. É essencial em uma negociação estabelecer o valor BATNA, o *bottom line* ou posição-limite, sua oferta inicial ou ancora, assim poderia estabelecer o que seria possível obter caso o acordo não seja alcançado, protegendo o

negociador de um acordo que deveria rejeitar e ajudá-lo a extrair o máximo dos recursos que dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses. Em uma negociação, ao se estabelecer o valor BATNA, avalia-se qual o valor mais alto disposto a pagar, dessa forma, quando for feita uma oferta próxima ao preço de reserva e a mesma for rejeitada, será inaceitável qualquer proposta maior para um acordo. Portanto, é essencial para a busca do melhor acordo, utilizar-se do tempo, da criatividade e flexibilidade, evitando que seja realizado qualquer tipo de acordo tão somente para que uma negociação seja concluída.

Jaeger em suas pesquisas explora as relações entre negociadores, suas percepções, comportamento, e seus resultados, usando dados coletados no Canadá e China. Os resultados mostram que, enquanto os negociadores chineses estão mais preocupados com a manutenção de boas relações no processo de negociação, os negociadores canadenses colocam mais peso sobre os seus ganhos econômicos individuais e este resultado sugere uma diferença de um valor relacionado com o trabalho chave: individualismo/coletivismo. Além disso, as percepções dos negociadores canadenses têm menos influência em seu comportamento do que os dos seus homólogos chineses. Isto pode ser explicado pelo fato de que, em uma cultura com um contexto como a china, a percepção do ambiente desempenha um papel importante na maneira como se comportam. Os estudos e pesquisas realizadas por Jaeger revelam que a personalidade afeta tanto o processo de negociação quanto os resultados, e que o efeito das emoções sobre o comportamento, em uma negociação, é mediado por motivos sociais. Este estudo também oferece um relato baseado em processo de como a emoção é provocada e como ela influencia o comportamento em uma situação de negociação, propondo que a avaliação cognitiva da situação gera uma das cinco emoções (orgulho-realização, gratidão, culpa, vergonha e raiva), dependendo da valência e da agência da emoção.

Numa comparação entre os dados encontrados nesta pesquisa e os da pesquisa realizada por Jaeger (1999), comentamos o seguinte:

Quadro 6 - Dados comparativos

Variáveis	Canadá	China	Brasil
Relações Sociais	Negociadores canadenses colocam mais peso sobre os seus ganhos econômicos individuais.	Negociadores chineses estão mais preocupados com a manutenção de boas relações no processo de negociação	Negociadores brasileiros mantêm relações sociais e comerciais pautadas prioritariamente por benefícios individuais.
Percepção	As percepções dos negociadores canadenses têm menos influência em seu comportamento.	As percepções dos negociadores chineses têm mais influência em seu comportamento.	As percepções dos negociadores brasileiros têm mais influência em seu comportamento e resultado.
Personalidade	A personalidade afeta tanto o processo de negociação quanto os resultados, e que o efeito das emoções sobre o comportamento, em uma negociação, é mediado por motivos sociais.	A personalidade afeta tanto o processo de negociação quanto os resultados, e que o efeito das emoções sobre o comportamento, em uma negociação, é mediado por motivos sociais.	A personalidade afeta tanto o processo de negociação quanto os resultados, e que o efeito das emoções sobre o comportamento, em uma negociação, é mediado por motivos sociais.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os negociadores pesquisados mantêm relações sociais e comerciais pautadas prioritariamente por benefícios individuais, portanto, uma negociação que traga benefícios para ambas as partes (relação ganha-ganha) não está presente na mente dos negociadores.

O acordo negociado caracteriza uma negociação do tipo distributiva, em que uma parte, ganha às custas de outra.

A personalidade afeta o processo de negociação e seus respectivos resultados, visto que o efeito das emoções sobre o comportamento, em uma negociação, é mediado por motivos sociais.

Diante da crescente discussão sobre a negociação nas organizações, este estudo pretendeu responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual o impacto da personalidade e das suas variáveis correlacionadas sobre os processos e resultados da negociação à luz do modelo investigado?**

Os efeitos das variáveis de personalidade e seus resultados revelam que a satisfação com o resultado tem relação direta com os fatores componentes da estabilidade emocional, como sentir-se à vontade, relaxado, não impressionável e contente. Indivíduos com alto nível de estabilidade emocional possuem controle no que diz respeito às suas emoções e estratégias para alcançar um acordo pretendido.

O fator extroversão possibilita que em uma negociação sejam realizadas elevadas trocas de informações, desta forma, haverá maiores possibilidades de formulação de estratégias, facilitando um bom relacionamento ao longo da negociação e, conseqüentemente,

possibilitando maiores chances de sucesso durante o processo. Negociadores extrovertidos que falam sobre suas opiniões e mantêm postura firme, são ativos e assertivos nas suas interações sociais e tendem a realizar negociações integrativas.

Quanto ao fator cautela associada às características: minucioso, consciente, cuidadoso, digno e afetado, não têm sua importância restringida ao planejamento e a execução de estratégia, mas também a percepção da ação, dos sentimentos e do comportamento do outro, já que estas variáveis influenciam nos resultados dos acordos, sejam eles de forma positiva ou negativa. A amostra analisada identificou que o gênero feminino possui um nível de percepção mais apurado que o gênero masculino.

A assertividade é um fator que tem relação direta com o ser determinado, individualista, decisivo, bravo, independente e vigoroso do negociador. Negociadores assertivos são preparados para serem diretos em uma negociação, aproveitam o tempo e exploram as diferenças do seu oponente, mas o seu excesso de imposições e transparência traz mais perdas que ganhos em uma negociação, pois os benefícios do seu oponente estarão diretamente ligados ao seu comportamento afirmativo.

A análise dos dados obtidos comprova que os respondentes, apesar de demonstrarem-se altamente perceptivos e terem a capacidade de formular soluções integrativas em uma negociação, é a satisfação dos seus objetivos individuais que imperam no processo. A habilidade intelectual servirá como estratégia e será associada ao poder para a obtenção dos melhores acordos.

Em face da pesquisa realizada, o objetivo geral proposto foi alcançado, por meio da revisão bibliográfica, pesquisas, simulações, análises realizadas estudo comparativo, o qual identificou tipos e estilos de negociadores. Os comportamentos e características do negociador também foram pontuados, haja vista que os mesmos contribuem para diferenciação de resultados e percepções da negociação, já que a negociação não é uma ciência exata.

Este trabalho apresenta algumas limitações, pois, durante a aplicação do questionário verificou-se que o espaço de tempo pré-estabelecido na negociação (30 minutos) e a falta de ganhos reais tenham induzido a uma negociação, sem possíveis preocupações futuras ou questionamentos. Os participantes não eram movidos por estímulos de ganhos concretos, por isso, podem ter chegado a um acordo apenas com a finalidade de realização da tarefa, embora a simulação tenha sido realizada de forma dinâmica.

O tema está longe de ser esgotado, pois as transformações políticas, sociais e econômicas são mutáveis, e seu aprofundamento pode propiciar estudos sobre variáveis pouco exploradas e muitas outras não descobertas. Recomenda-se como perspectiva de pesquisas futuras nessa área um estudo do desdobramento desta análise em diferentes cenários e contextos, haja vista que a influência histórico-cultural determina padrões nas posturas dos negociadores e cuja negociação é centrada no ser humano, e evidenciada como fenômeno social.

REFERÊNCIAS

- ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2004.
- ADLER, N. J. **International dimensions of organizational behavior**. Cincinnati: Southwestern College Publishing, 1997.
- AIDAR, M. et al T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. da S. **Princípios de negociação ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ATKINS, S.; KATCHER, A. **Lifo training e analyst guide: a program for better utilization of strenghts and personal styles**. Los Angeles: Atkins Katcher Associates, 1973.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BAZERMAN, Max H. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 1986.
- BAZERMAN, Max H.; CARROLL, J. Negotiator cognition. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. [S.l.]: [s.n.],1987. v. 9, p. 247-288.
- BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A. **Negociando racionalmente**. Tradução Darreil Champlin. Revisão técnica Ailton B. Brandão. São Paulo: Atlas, 1995.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BLACKBURN, S. **Dicionário Oxford de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- BOND, M. H. Trait theory and cross-cultural studies of person perception. **Psychological Inquiry**, v. 5, n. 2, p. 114-168, 1994.
- BOND, M. H.; HWANG, K. K. The social psychology of Chinese people. In: M. H. Bond (Ed.). **The psychology of the Chinese people**. Hong Kong: Oxford University Press, 1986. p. 213-266.
- BRAGHIROLI, Elaine Maria et al. **Temas de psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently**. New York: Simon & Schuster, 1999.
- BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão da negociação**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CARNEVALE, P. J. & LAWLER, E. J. Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiation. **Journal of Conflict Resolution**, n.30, p. 636-656, 1986.
- CASSE, P. **The one hour negotiator**. London: Butterworth-Heinemann, 1995.

- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- COHEN, H. **Você pode negociar tudo**. São Paulo: Campus, 2005.
- CHU, J. Asian Pacific American women in mainstream politics. **Asian American Psychological Association Journal**, v. 12, n.1, p.19-33, 1987. "
- CHURCHILL, G.; WALKER, O.; FORD, N. **Sales force management**. 3. ed. Homewood, IL: Irwin, 1990.
- CSILLAG, João Mario. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- DE BONO, Edward. **O mecanismo da mente**. Petrópolis: Vozes, 1971.
- DOLBEAR, F. T.; LAVE, L. B. Risk orientation as a predictor in the prisoner's dilemma. **Journal of Conflict Resolution**, n.10, p. 506-515, 1966.
- FISHER, R.; BROWN, S. **Getting together: building relationship as we negotiate**. New York: Penguin Books, 1989.
- FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1981.
- FORD, D. L. Effects of personal control belief: an explanatory analysis of bargaining outcomes in inter-group negotiations. **Group and Organizational Studies**, n. 8, p. 113-125, 1983.
- FREITAS, Maria Ester. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n. 5, p. 13-20, 1994.
- FRY, W. R. The effect of dyad machiavellianism and visual access on integrative bargaining outcomes. **Personality and Social Psychology Bulletin**, n. 11, p. 51-62, 1985.
- GARDNER, B.; MOORE, D. **Relações humanas na indústria**. São Paulo: Atlas, 1969.
- GEIWITZ, P. James. **Teorias não-freudianas de personalidade**. São Paulo: EPU, 1973.
- GERTNER, M. Intercultural competence and expatriate. **International Journal of Human Resources Management**, 1990.
- GRAHAM, J. Brazilian, Japanese and American business negotiations. **Journal of International Business Studies**, n. 16, p. 47-61, 1983.
- GREENHALGH, L.; NESLIN, S. A.; GILKEY, R. W. The effects of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiation. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 9-33, 1985.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.
- HÍLGARD, E. R. **Introduction a la psicologia**. Madrid: Moraía, 1975.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOUGH, L. M.; SCHNEIDER, R. J. Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. In: MURPHY, K. R. (Ed.). **Individual differences and behavior in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. p. 31-88.

JAEGER, Alfred. **The influence of personality, social perceptions and goals on negotiation behavior and outcomes: a Chinese study**. Montreal: McGill University, 1999.

KIPNIS, D. ; SCHMIDT, S. M. An influence perspective on bargaining within organizations. In: BAZERMAN, M.; LEWICKI, R. (Ed.). **Negotiating in organizations**. Beverly Hills: Sage, 1983. p. 303-319.

KOZICKI, Stephen. **Negociação criativa**. Tradução Ralph J. Hofmann. São Paulo: Futura, 1999.

LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. **Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

LEWICKI, R. J.; LITTERER, J. **Negotiation**. Homewood: Irwin, 1985.

MACHADO, J. **Dicionário etimológico da língua Portuguesa**. Lisboa: Livros Horizonte, 1995.

MARCONDES, D. **Como chegar à excelência em administração: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MATOS, F. G. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1974.

MCCLELLAND, D. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCRAE, R. R.; COSTA P. T. Personality trait structure as a human universal. **American Psychologist**, v. 52, n. 5, p. 509-516, 1997.

MILLS, H. A. **Negociação: a arte de vener**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MORAN, R. T. A formula for success in multicultural organizations. **Review of International Management**. Houston: Gulf, 1988.

MORGAN, John S. **Aumente sua criatividade profissional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

NIERENBERG, G. I. **The art of negotiating**. New York: Simon & Schuster, 1981.

PILISUK, M. et al. War hawks and peace doves: alternate resolution of experimental conflicts. **Journal of Conflict Resolution**, n. 9, p. 491-508, 1965.

PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos**. São Paulo: Atlas, 1993.

PRUITT, D. **Negotiation behavior**. New York: Academic e Press, 1981.

- PRUITT, D. et al. Gender effects in negotiation: constituent surveillance and contentions behaviour. **Journal of Experimental Social Psychology**, n. 22, p. 264-275, 1986.=
- PRUITT, D.; RUBIN, J. **Social conflict: escalation, stalemate, and settlement**. New York: Random House, 1986.
- PRUITT, D. G.; SYNA, H. Mismatching the opponent's offer in negotiation. **Journal of Experimental Social Psychology**, n.21, p.103-113, 1985.
- RAIFFA, H. **The art and science of negotiation**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- RAPAPORT, A. **Fights, games and debates**. Ann Arbor: University of Michigan, 1966.
- ROBINSON, C. **Effective negotiating**. Londres: Clays, 1996.
- RODRIGUES, Aroldo. **Aplicações da psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 1979.. Petrópolis, Vozes, 1979. (Estudos em psicologia social).
- ROJOT, S. **Negotiation: from theory to practice**. Hong Kong: Macmillan Academic and Professional, 1991.
- RUBIN, J. Z.; BROWN, B. R. **The social psychology of bargaining and negotiation**. New York: Academic Press, 1975.
- SANTOS, Werbert C. **A influência da personalidade, percepções e objetivos sociais sobre o comportamento e os resultados das negociações: a análise de um estudo comparativo**. 2003.116 f. Tese (Mestrado em Administração) – UNIFACS, Universidade Salvador, Bahia. 2003.
- SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- SOUZA, E. L. P. **Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros**. São Paulo: Blücher, 1095.
- SPARKS, D. B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha**. São Paulo: Nobel, 1992.
- SPECTOR, B. I. Negotiation as a psychological process. **Journal of Conflict Resolution**, v. 21, n. 4, p. 607-618, 1977.
- STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. **It's a deal: a practical negotiation handbook**. Londres: McGraw-Hill, 1995.
- STERNBERG, R. J.; DOBSON, D. M. Resolving interpersonal conflicts: an analysis of stylistic consistency. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 52, p. 794-812, 1987.
- STERNBERG, R. J.; SORIANO, L. J. Styles of conflict resolution. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 47, p. 115-126, 1984.
- THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. **Thomas-Kilman conflict mode survey**. New York: Xicom, 1975.

THOMPSON, L. Negotiation behavior and outcomes: empirical evidence and theoretical issues. **Psychological Bulletin**, v. 108, n.3, p. 515-532, 1990.

THOMPSON, L.; HASTIE, R. Judgment tasks and bias in negotiation. In: SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H.; LEWICKI, R. J. (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press, 1990. v. 2, p. 31-54.

YIK, M. S. M.; BOND, M. H. Exploring the dimensions of Chinese perception with indigenous and imported constructs: greeting a culturally balanced scale. **International Journal of Psychology**, v.28, n.1, p. 75-95, 1993.

WALTERS, A.; STUHLMACHER, A.; MEYER, L. Gender and negotiator competitiveness: a meta-analysis. **Organizational Behaviour & Human Decision Processes**, n. 76, p. 1-29, 1998.

WALTON, R. E.; MCKERSIE, R. B. **A behavioral theory of labor relations**. New York: McGraw Hill, 1965.

WIGGINS, I. S. A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: the interpersonal domain. **Journal of Personality and Social Psychology**, n.37, p. 395-412, 1979.

ANEXO A - Exercício Delta/Alfa

EXERCÍCIO DELTA/ALFA

Informação confidencial: COMPANHIA DE PARTES DE MAQUINARIA ALFA.

A companhia de partes de maquinaria ALFA tem estado envolvida na produção de partes avançadas de maquinaria há pouco menos de um ano. Isto significa que a demanda para seus pistões especializados não tem sido tão grande como se previu e alguns acionistas estão começando a mudar seu parecer no aspecto concernente aos benefícios da companhia. Parecia que a situação havia mudado seis meses atrás, quando o governo da Suíça encomendou 20 mil pistões classe A da serie 2.1. Este contrato com a Suíça foi considerado uma estratégia real, pois há muito mais companhias estabelecidas que produzem o mesmo tipo de pistão. Desafortunadamente, o contrato em questão não foi aprovado pela legislatura suíça e, por conseguinte, foi considerado nulo. Enquanto isto ocorria, 10 mil pistões haviam sido produzidos e empacotados. Nesse momento, a Alfa se viu com 10 mil pistões extra, em um mercado satisfeito. Os analistas financeiros de Alfa previram que, com este golpe, teriam grandes perdas, a menos que a direção atuasse rapidamente.

Recentemente, um representante da Delta Motores Inc. contactou a Alfa e perguntou se seria possível para eles processar uma ordem rápida por 8 mil pistões serie 2.1 classe A para dali a duas semanas. Os representantes de Alfa responderam que isto era possível, porém que teriam que cumprir certas condições para uma ordem rápida. A primeira, para ter certa publicidade sem custo, a Delta deveria comprometer-se com que, nos chassis de seus motores, deveria constar que estes foram feitos com os pistões de Alfa. A segunda, que seria cobrada uma taxa, pela rapidez, de pelo menos 5 % sobre o preço de venda, por causa dos custos extras determinados pelo processamento de cada ordem.

A Alfa tem um programa de testes aleatórios que assegura a manutenção de uma alta qualidade nos seus produtos. Todavia, mesmo com seus estritos padrões, as provas têm revelado que entre 4% e 5 % dos pistões manufaturados contêm alguns pequenos defeitos. A Alfa oferece um excelente programa de controle de qualidade que garante que todos os pistões entregues estarão livre de defeitos. Com estas condições de garantia, todos os pistões serão testados individualmente antes da entrega. Em virtudes desses custos extras, a Alfa cobra mais 10 % sobre o preço de venda por este serviço. Se esta garantia particular não é comprada, os defeitos nos produtos entregues são de responsabilidade do comprador.

Você é o representante de vendas da Alfa, e é sua responsabilidade negociar um contrato com Delta para a venda dos pistões que eles desejam. Para determinar o preço do contrato, devem ser considerados os seguintes aspectos:

1. O governo suíço iria pagar S600 por pistão antes que o contrato fosse anulado. Se o governo suíço considerou que este era um preço justo, não deverão pensar também os da Delta?
2. O custo total de produção deste tipo de pistão para a Alfa é de S350 por unidade. O preço de venda da é \$560.
3. Você deve saber que alguns de seus competidores vendem pistões do mesmo tipo, porém de qualidade inferior, a um preço de \$400. Você acredita que os preços da Alfa se justificam pela alta qualidade que mantém em suas plantas. Todavia, existe um rumor de que a Delta estará usando os pistões de sua companhia para construir motores que serão vendidos ao governo por força de um contrato com este. Se o governo conhecesse a alta qualidade dos seus istões, poderia ter a vantagem de, numa próxima vez, comprarem-nos diretamente para a produção de seus motores. E necessário obter um contrato que agrade a Alfa mais que a seus tímidos acionistas. Este objetivo será alcançado se a Delta indicar

que seus motores estão produzidos com os pistões de alta qualidade da Alfa. E provável que a Delta não queira concordar com isto sem nenhuma outra concessão da parte da Alfa: talvez uma diminuição nos lucros hoje possa ser compensada no futuro.

4. Como se mencionou antes, o mercado para este tipo de pistão não é tão grande como se havia projetado. Se a Delta não aceita o contrato, a Alfa se verá forçada a vender seus pistões ao único cliente potencial que tem mostrado interesse, que é a Beta Inc., que se ofereceu para adquirir todos os pistões da Alfa a um preço de \$250 por pistão.
5. Seu êxito durante o processo de negociação estará determinado pelo total de dólares que você consiga. Este se determinará multiplicando o número de pistões vendidos pelo preço negoci

DELTA/ALFA: QUESTIONÁRIO PRÉ-NEGOCIAÇÃO

Nome: _____

Seu papel: Motores DELTA: _____ Partes de Motores ALFA: _____

1. DELTA: quanto você gostaria de pagar pelos pistões?

ALFA: quanto você gostaria de receber pelos pistões?

_____ reais por pistão.

2. Qual será sua primeira oferta?

_____ reais por pistão

3. DELTA: qual é o mais alto preço que você está disposto a pagar pelos pistões?

_____ reais por pistão

4. ALFA: qual é o mais baixo preço que você aceitará pelos pistões?

_____ reais por pistão

5. Você entende que esta é uma tradicional negociação ganhar-perder? (marque um número)

Totalmente nada de ganha- perde	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente ganha- perde
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

6. Qual é sua melhor alternativa para negociar um acordo?

7. Quão atrativa é sua melhor alternativa?

Totalmente atrativa	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente pouco atrativa
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

ANEXO B - Exercício Delta/Alfa

EXERCÍCIO DELTA/ALFA

Informação confidencial: *MOTORES DELTA INC.*

Recentemente, o governo solicitou ao setor privado a oferta de mil motores de automóvel classe A. Ainda que estes motores, em particular, só tenham 8 cilindros, eles podem facilmente duplicar a rapidez e o rendimento de um motor de 16 cilindros. Seu tamanho compacto e sua durabilidade fazem deles o ideal para as operações militares. Por esta razão, os militares decidiram incorporá-los a sua nova linha de veículos utilizáveis em todo tipo de terreno. Por razões que não devem ser expostas, sem afetar a segurança nacional, os motores devem ser entregues dentro de 60 dias.

A Motores Delta Inc. tem estado envolvida na manufatura de uma ampla variedade de motores há cerca de 5 anos. Ainda que a Delta se tenha empenhado em obter um lucro saudável a cada ano, está preocupada com a venda deste tipo de motores. A Delta tem realizado acordos anteriormente com o Estado e sua sólida reputação é uma garantia a seu favor, caso outra companhia queira atacar este pedido. Todavia, existe um problema: ainda que a Delta tenha capacidade de fabricar mil motores de automóveis do tipo solicitado, ela não tem os pistões requeridos para fazer motores de classe A. Seus fornecedores regulares apenas fabricam pistões de menor qualidade, do tipo C, os quais são inaceitáveis para as especificações do pedido do governo. Para produzir os motores, são necessários 8 mil pistões da classe A. Se os pistões de classe A puderem ser adquiridos dentro de duas semanas, a data de entrega desejada pelo governo poderia ser atendida. A Delta tem-se dirigido a várias companhias e só uma mostrou algum interesse em abastecê-la com todos os pistões classe A de que ela necessita em tão curto prazo. A companhia Alfa, produtora de partes para motores, afirma que poderia realizar rapidamente a tarefa, só que com duas condições: a primeira, que nos chassis de qualquer motor construído com seus pistões constar que estes foram feitos com pistões de Alfa. A segunda, que deverá ser aplicado 5 % de aumento de preço pelos custos adicionais que implica o rápido atendimento do pedido.

Ainda que os aspectos técnicos da produção dos pistões para esses motores não apresentem problemas, as pessoas na produção estão preocupadas pelo uso de um novo tipo de pistão, de uma companhia com a qual a Delta não tinha uma experiência anterior. Eles sabiam que uma média entre 3% e 4 % dos pistões classe C, solicitados no passado (de outros fornecedores), teriam problemas e eram descartados, porém, com este novo tipo de pistões e com a rapidez de atendimento do pedido, não se podem arriscar a que ocorra algo semelhante agora. Por isso, é essencial que a Alfa ofereça certa garantia de que a Delta não tenha que pagar por pistões defeituosos. Mesmo com a garantia, a inevitável demora na entrega da devolução poderia afetar a capacidade da Delta para completar seus motores antes da data acordada com o governo. Para prever uma solução para este problema, é possível encomendar pistões extras e, portanto, a Alfa deverá estar de acordo com a devolução dos pistões inúteis como parte da sua garantia.

Você é o diretor de compras da Delta e é sua responsabilidade negociar um contrato com a Alfa para seus pistões classe A de série 2.1. Como o preço pago pelo pistão elevará os custos totais do motor e portanto afetará a oferta que será entregue ao governo, é óbvio que deverá ser pago o menor preço possível. Com o objetivo de fazer um bom trato, você deve considerar os seguintes aspectos:

1. Você nunca antes comprou pistões classe A. Seu conhecimento do mercado de outros pistões (por exemplo, os de classe C se vendem a \$ 250 cada um)

sugere que estes poderiam ser vendidos por cerca de \$ 500 por pistão. O máximo absoluto que você pode pagar por pistão será \$600.

2. Existe o rumor de que a Alfa está tentando fazer contratos com o governo. Muitos de seus colegas crêem que não é razoável que a Alfa exija que se ponha seu nome nos motores, se está cobrando 5 % a mais. Talvez se a Alfa eliminar os 5 % adicionais se possa aceitar o serviço da publicidade. Você não deve pressionar muito neste aspecto, porque o presidente da companhia lhe disse que é do seu interesse desenvolver uma boa relação com a direção da Alfa porque um dia a Delta poderá estar em posição de comprar esta pequena companhia.

3. Um concorrente da Alfa, a Tecnologias Gamma Inc., tem dito enfaticamente que pode fornecer os pistões deste tipo à Delta, porém não poderia ser num prazo menor de 4 semanas. Todavia, eles estabelecem que se a Delta pudesse esperar 4 semanas, eles entregam todos os pistões solicitados a um preço de \$ 470 por pistão. Ainda que o prazo de 4 semanas não seja suficiente para poder entregar os motores em tempo ao governo, a Delta poderia usar estes pistões para modernizar alguns motores e mantê-los no depósito para poder cumprir outro contrato como este, seja privado ou do Estado.

Seu êxito no processo de negociação estará determinado por dois fatores:

- a) o preço por pistão acordado;
- b) o tipo de garantia acordado para o controle de qualidade.

DELTA/ALFA: QUESTIONÁRIO PÓS-NEGOCIAÇÃO

Nome: _____

Nome da outra pessoa: _____

1.Qual foi sua primeira oferta? _____ reais por pistão

2.DELTA: qual foi o mais alto preço que você teria que pagar pelos pistões?

ALFA: qual foi o mais baixo preço que você haveria aceitado pelos pistões?

_____ reais por pistão

3.Vocês alcançaram um acordo negociado?

_____ SIM _____ NÃO (se a resposta é não, ir para a pergunta 5)

4.Qual foi o acordo negociado? _____ reais por pistão

Ir para pergunta 7.

5.Qual foi sua oferta final? _____ reais por pistão

6.Qual foi a oferta final da outra parte? _____ reais por pistão

7.Quão satisfeito você está com os resultados da negociação? (marque um número)

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

8.Quão satisfeito está você com o processo de negociação?

Totalmente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente satisfeito
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

9.Acredita que esta foi uma tradicional negociação de ganhar-perder?

Totalmente nada de ganha- perde	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de ganha- perde
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

10.Durante a negociação, quão segura foi a outra parte?

Totalmente passiva	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente segura
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

11.Durante a negociação, quão seguro foi você?

Totalmente nada de ganha- perde	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de ganha- perde
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Nome: _____

Sexo: _____ Idade: _____

Anos de experiência profissional: _____ anos

QUESTINÁRIO SAPPS

Coloque uma cruz na coluna que o caracteriza ou descreve melhor.

	Totalmente verdadeiro	Verdadeiro	Mais verdadeiro que falso	Mais falso que verdadeiro	Falso	Totalmente falso
1. Muita gente parece ser mais agressiva que eu.						
2. Hesitei em solicitar ou aceitar entrevistas por timidez.						
3. Quando a comida que me foi servida no restaurante não está feita ao meu gosto, me queixo ao garçom ou garçonete.						
4. Esforço-me em evitar ofender os sentimentos de outras pessoas ainda que me tenha incomodado.						
5. Quando um vendedor me aborrece mostrando-me um produto que não me agrada, tenho dificuldade de dizer "não."						
6. Quando me dizem que faço algo, insisto em saber por que.						
7. Às vezes provooco abertamente uma discussão.						
8. Luto, como a maioria das pessoas para manter minha posição.						
9. Em realidade, as pessoas se aproveitam de mim com freqüência.						
10. Gosto de entabular conversa com conhecidos e estranhos.						

11. Com freqüência, não sei o que dizer a pessoas atraentes de outro sexo.						
12. Evito telefonar para instituições ou empresas.						
13. Em vez de solicitar um trabalho ou a admissão em uma instituição, prefiro escrever cartas a realizar entrevistas pessoais.						
14. Causa-me embaraço devolver um artigo comparado.						
15. Se um parente próximo ou responsável me incomoda, prefiro ocultar meus sentimentos a expressar meu desgosto.						
16. Evito fazer perguntas por medo de parecer bobo.						
17. Durante uma discussão, com freqüência temo tanto alterar-me quanto me acovardar.						
18. Se um eminente conferencista fizer uma afirmação que considero incorreta, eu exponho publicamente meu próprio ponto de vista.						
19. Evito discutir sobre preços em empregados ou vendedores.						
20. Quando fiz algo importante ou louvável, cuido para que os demais se inteirem dele.						
21. Sou aberto e franco no que diz respeito aos meus sentimentos.						
22. Se alguém falou mal de mim ou me atribuiu falsas ações, procuro-o(a) o quanto antes para colocar tudo às claras.						
23. Com freqüência possuo dificuldades em dizer "não."						
24. Procuro controlar minhas emoções antes de fazer uma coisa.						
25. No restaurante ou em qualquer lugar semelhante, protesto por um mau serviço.						
26. Quando me elogiam, com freqüência, não sei o que responder.						
27. Se duas pessoas em um teatro ou em uma conferência estão falando demasiado alto, digo-lhe que se calem ou que vão falar noutra parte.						
28. Se alguém me passa numa fila, chamo-lhe abertamente a atenção.						

29. Expresso minhas opiniões com facilidade.						
30. Há ocasiões em que sou incapaz.						