**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

SUZANA WAYAND DIAS

**Estilos de Negociação nas Transações Comprador - Vendedor: uma aplicação do
instrumento TKI[®]**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

**Ribeirão Preto
2008**

SUZANA WAYAND DIAS

Estilos de Negociação nas Transações Comprador-Vendedor: uma aplicação do instrumento TKI[®]

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

**Ribeirão Preto
2008**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Dias, Suzana Wayand

Estilos de Negociação nas Transações Comprador -Vendedor: uma
aplicação do instrumento TKI[®]. Ribeirão Preto, 2008

150 p. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de
São Paulo. Área de concentração: Negociação.

Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro

1. Negociação 2. Estilos de negociação 3. Comportamento em
negociação. I. Título.

Dias, S. W. **Estilos de Negociação nas Transações Comprador -Vendedor: uma aplicação do instrumento TKI®**. 2008. 150 f. Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto; Departamento de Administração da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
144		Foi colocada depois da página 128.	
141	Tabela 7 "item Cluster 9"	Grupo de nove (9) vendedores	Grupo de 14 vendedores
142	Tabela 9 – classificação de vendedores segundo método não hierárquico		Substituir a tabela 9 conforme abaixo.

Tabela 9 – Classificação de vendedores segundo método não-hierárquico

<i>Cluster 1</i>	Grupo de 8 vendedores com ênfase para os estilos <i>conciliando</i> (centróide 9) e <i>evitando</i> (centróide 8).
<i>Cluster 2</i>	Grupo de 11 vendedores com ênfase para três estilos: <i>competindo</i> (centróide 9), <i>conciliando</i> (centróide 9). Tem relação com <i>cluster 3</i> método hierárquico.
<i>Cluster 3</i>	Grupo de 9 vendedores com ênfase nos estilos <i>conciliando</i> (centróide 9). Faz relação com o <i>cluster 4</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 4</i>	Grupo de 17 vendedores com ênfase no estilo <i>conciliando</i>

	(centróide 10). Faz relação com o <i>cluster</i> 4 do método hierárquico.
<i>Cluster 5</i>	Grupo de 7 vendedores com ênfase para os estilos <i>colaborando</i> (centróide 7) <i>competindo</i> (centróide 7) e <i>concedendo</i> (centróide 7). Tem relação com o <i>cluster</i> 7 gerado pelo método hierárquico.
<i>Cluster 6</i>	Grupo de 8 vendedores com ênfase para os estilos <i>evitando</i> (centróide 9), <i>colaborando</i> (centróide 7) e <i>conciliando</i> (centróide 7). Tem relação com o <i>cluster</i> 6 do método hierárquico.
<i>Cluster 7</i>	Grupo de 13 vendedores com ênfase para os estilos <i>colaborando</i> (centróide 8) e <i>competindo</i> (centróide 8). Tem relação com o <i>cluster</i> 8 do método hierárquico.
<i>Cluster 8</i>	Grupo de 16 vendedores com ênfase para os estilos <i>competindo</i> (centróide 7) e <i>evitando</i> (centróide 8).
<i>Cluster 9</i>	Grupo de 23 vendedores com ênfase para os estilos <i>colaborando</i> (centróide 8) e <i>conciliando</i> (centróide 8). Relação com <i>cluster</i> 1 formado pelo método hierárquico.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Suzana Wayand Dias
Estilos de Negociação nas
Transações Comprador-
Vendedor: uma aplicação do
instrumento TKI[®]

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de mestre.

Área de concentração: Aspectos
comportamentais da negociação.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr
Instituição:

Assinatura:

Prof. Dr
Instituição:

Assinatura:

Prof. Dr
Instituição:

Assinatura:

Prof. Dr
Instituição:

Assinatura:

Agradecimentos

Esta dissertação foi compartilhada com a alegria e dedicação do meu marido, Sérgio Luiz Lepsch, pelo meu ingresso no mestrado. A minha querida amiga Cecília Assumpção pela sua qualidade virtuosa de apoio e incentivo. Ao meu médico Dr Guilherme Deucher (*in memorian*) por ter me dado qualidade de vida para estar nesta empreitada. Prof. José Augusto G. da Silveira pela admiração à sua profundidade como pesquisador e orientador. Ao Prof. Gilberto Shinyashiki pela inspiração nas questões sobre comportamento humano. Ao Prof. Dante, que foi escolhido por mim para realizar esta dissertação cujas portas se abriram para concretizar este sonho de realização.

Epígrafe

The universe is transformation: our life is what our thoughts make it.

Marcus Aurelius Antoninus, “Meditations”

Healing is a matter of time, but is sometimes also a matter of opportunity.

Hippocrates, “Precepts”

RESUMO

DIAS, S. W. Estilos de Negociação nas Transações Comprador -Vendedor: uma aplicação do instrumento TKI®. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

O principal objetivo desta dissertação é identificar os perfis de comportamentos dos executivos que realizam transação do tipo comprador-vendedor em cursos de educação continuada de São Paulo, utilizando-se de um instrumento denominado TKI®. A amostra foi composta de 145 entrevistas com escolha por conveniência da autora. Cada um dos executivos respondeu a dois questionários contendo: caracterização do perfil do executivo e o instrumento TKI®, versão oficial do distribuidor no Brasil. Os resultados constataam a presença do estilo *evitando* para os grupos de compradores e vendedores, o que causou surpresa dada a natureza da atividade da profissão. Compradores concedem menos do que os vendedores e são mais competitivos. O estilo conciliando predomina em ambos os grupos com maior frequência de respostas da amostra.

Palavras-chaves: negociação, estilos de negociação, comportamento em negociação, abordagem sistêmica da negociação.

ABSTRACT

This study aimed at identifying and evaluating the negotiation styles among buyer-seller transactions in training programs of universities of São Paulo state, using the Thomas-Kilmann (TKI[®]) instrument. The sample was composed by 145 respondents with interviews among students of MBAs. Each executive answered two questionnaires: the TKI[®] instrument and perception questionnaire. Surprisingly it was found high frequency for avoiding style both for buyers and sellers. Buyers are less accommodating and more competing than sellers. Compromising style is predominant in both samples of buyers and sellers.

Keywords: negotiation, negotiation behavior, negotiation styles, systemic approach for negotiation.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Modelo de consideração dual	32
Figura 2 – Comparativo de perfis de médias para comportamentos	126
Figura 3 – Comparativo de perfis de medianas para comportamentos	127
Figura 4 – Grade em percentis e quartis para pontuações em comportamentos da amostra	
Figura 5 – Estilos de negociação em toda amostra - boxplot	129
Figura 6 – Estilos de negociação do grupo de compradores - boxplot	130
Figura 7 – Estilos de negociação do grupo de vendedores - boxplot	131

Lista de tabelas

Tabela 1 – Estilos e suas percepções como efetivo e apropriado	40
Tabela 2 – Quantidade de construtos do instrumento TKI®	111
Tabela 3 – Variáveis do perfil do respondente	112
Tabela 4 – Classificação de compradores segundo método hierárquico	135
Tabela 5 – Resultados para compradores segundo método não-hierárquico	136
Tabela 6 – Classificação de compradores segundo método não-hierárquico	137
Tabela 7 – Classificação de vendedores segundo método hierárquico	140
Tabela 8 – Resultados para vendedores segundo método não-hierárquico	142
Tabela 9 – Classificação de vendedores segundo método não-hierárquico	142

SUMÁRIO

	p.
1 Introdução	1
1.1 Objeto e objetivos do estudo	3
1.2 Justificativa da escolha do tema	4
1.3 Formulação da situação-problema	6
2 Revisão bibliográfica	7
2.1 Negociação	8
2.1.1. Processo de negociação	12
2.1.2 Abordagem Cognitiva	14
2.1.3 Abordagem Comportamental	22
2.1.4 Abordagem Estratégica	26
2.2 Modelo Dual e Estilos de Negociação em Conflito	29
2.2.1 Estilos de conflito Thomas-Kilman	41
2.2.2. Outras tipologias	49
2.2.2.1 Classificação de Sparks	49
2.2.2.2 Classificação de Gottschalk	50
2.2.2.3 Classificação LIFO	51
2.2.2.4 Classificação de Gilles Amado adaptado por Marcondes	54
2.2.2.5 Outras tipologias	57
2.2.3 Estilos comportamentais refletidos pelo Gênero	59
2.2.4 Impacto da faixa etária no comportamento	69
2.2.5 Estilos comportamentais refletidos pela Cultura	69
2.2.5.1 Dimensões culturais	71
a. Dimensão Distância de Poder	74
b. Dimensão Individualismo versus Coletivismo	76
c. Dimensão Masculinidade versus Feminilidade: assertividade versus Modéstia	79
d. Dimensão evitar a incerteza: o que é diferente é perigoso	81

e. Dimensão orientação para curto e longo prazo	84
2.2.5.2 Cultura de alto e baixo contexto de comunicação	89
2.2.5.3 Diferenças culturais para orientação de conflito	93
2.3 O impacto do sistema de recompensa no comportamento	98
2.4 Poder de barganha do Varejo brasileiro	101
3 Aspectos Metodológicos	104
3.1 – Tipo de pesquisa	105
3.2 – Perguntas ou hipótese de pesquisa	109
3.3 Modelo de pesquisa e apresentação das variáveis	110
3.4 Caracterização da amostra	114
3.5 Método	117
3.5.1 Técnicas de coletas de dados	123
4 Análise da pesquisa	125
4.1 Dados Gerais	125
4.2 Análise do perfil de compradores	131
4.2.1 Método hierárquico e não hierárquico	134
4.3 Análise do perfil de vendedores	138
4.3.1 Resultados pelo método hierárquico e não hierárquico	140
5 Considerações finais e contribuições da pesquisa	144
5.1 Contribuições e limitações da pesquisa	147
Referências	148
Anexo I – instrumentos de pesquisa	
Anexo II – dendogramas de compradores, vendedores, geral	

1 Introdução

Ao observar as interações comprador-vendedor em negociações busca-se explicar as dinâmicas envolvidas para reconciliação de metas conflitantes e atingimento de resultados de vendas. Parte das pesquisas nesta área revela uma concentração em duas estratégias de negociação: 1- Estratégia de resolução de problemas; 2- Estratégia competitiva ou de disputa. Ambas definem estilos diferentes de comunicação e de comportamentos diante de conflitos de interesses em negociações. Os autores Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000) assinalam que a estratégia competitiva, também denominada de linha-dura¹, utiliza-se de motivação por interesse próprio e geralmente oferece resultados unilaterais e soluções ganha-perde. A estratégia de *Resolução de Problemas*² aumenta a expectativa de atingir sucesso nas transações comerciais e contribui para relacionamentos de longo-prazo, com resultados *ganha-ganha*, também nomeados como *ótimo de Pareto*.

A abordagem de resolução de problemas é também conhecida por denominações de outros autores, segundo o artigo de Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000): abordagem orientada para cliente, venda adaptativa, Linha-suave³, abordagem “integrativa” e, orientação interpessoal. Independente da denominação escolhida, esta abordagem se inicia pela perspectiva das necessidades das partes, em que as mesmas buscam informação de seus parceiros de negociação sobre necessidades e preferências. Para os mesmos autores, os negociadores adaptam seu comportamento e se utilizam da comunicação informal, da troca de informação e da cooperação no sentido de adequar disposições do que intensificar diferenças. Os negociadores são pessoas interessadas e responsivas ao comportamento da outra parte,

¹ *Hard-line*

² PAS – *Problem-solving approach*

utilizando-se de soluções ganha-ganha e resultados de benefícios mútuos para resolver conflitos e atingir sucesso nas transações comerciais.

O poder de barganha tem se afastado dos fabricantes para as empresas varejistas nas últimas décadas. O aumento dessa competitividade está levando as empresas varejistas a uma maior concentração do faturamento, caracterizando uma posição de oligopsônio: poucos grandes compradores e muitos fornecedores (PYNDICK e RUBINFELD, 2005). Esse fato contribui para o exercício de grande pressão sobre os fornecedores, para manutenção de preços baixos, aumentando a intensidade do ritmo das negociações e gerando, como consequência, vários conflitos de interesses que resultam em negociações do tipo ganha / perde ou perde / perde.

As questões mais recentes no contexto de negociação entre fornecedores e varejistas de grande porte motivaram o aprofundamento nesse assunto, buscando entender os estilos de negociação existentes na relação vendedor-comprador. Primeiramente, as contribuições de Manfredi (2003) assinalam a utilização do instrumento de mensuração de disposição de comportamento, o instrumento de estilo de conflito conhecido como Thomas-Kilmann (TKI[®]), possibilita o autoconhecimento e o autogerenciamento durante um processo de negociação. A busca do conhecimento sobre estilos de negociação dos executivos do varejo brasileiro e suas relações com fornecedores tornou-se o centro da atenção para esta dissertação. O artigo de Shell (2001), professor da Wharton Business School – Universidade da Pensilvânia, realizou uma re-interpretação do uso do instrumento TKI[®], instrumento este de resolução de conflitos, para aplicação em cursos de negociação como uma ferramenta de aprendizado muito eficaz, mais do que uma pura ferramenta de pesquisa, conforme havia sido proposto originalmente pelos autores do instrumento Kilmann e Thomas (1977). Martinelli

³ *Soft-line*

(2002) reforça o uso das abordagens de estilos de negociação como instrumentos importantes para a análise, encaminhamento e solução dos conflitos. O autor contribui com a seguinte reflexão: O que é um comportamento efetivo de negociação? Um tipo de comportamento em negociação seria mais bem sucedido ou mais efetivo do que outro? Kolb e Williams, 2000 trazem a questão do comportamento efetivo de negociação pela ótica do gênero. Entender os conceitos e modelos de estilos de negociação e de seus limites na aplicação será útil para prática e para o desenvolvimento de habilidades de negociação. Conhecer o estilo do negociador permite a previsão de ações por ambas as partes. Para o autor, os negociadores podem ter um estilo primário e pelo menos um secundário. Conhecer e analisar os estilos primários e secundários das partes em negociação é muito importante até para enumerar os passos e as etapas no processo de negociação.

Os autores citados, ambos ressaltam a importância do comportamento do negociador. Os negociadores atuam por interesse e por comportamento responsivo à outra parte, levando em consideração a base estilística da forma de atuação de cada parte. Os estilos comportamentais se revelam como fio condutor da negociação.

1.1 Objeto e objetivo do estudo

Este projeto de dissertação tem como objeto estudar os aspectos comportamentais dos executivos envolvidos nas negociações do tipo comprador-vendedor.

O objetivo deste projeto de dissertação é identificar os perfis de executivos nas transações do tipo comprador-vendedor entre comprador varejista e fornecedor industrial, segundo os seus

estilos de negociação. Para tanto, será utilizado o instrumento americano TKI®, a versão oficial dos distribuidores no Brasil.

Alguns objetivos específicos direcionam o desenvolvimento deste trabalho, a saber:

- 1- Mensurar as disposições de comportamento individuais dos negociadores através do instrumento desenvolvido por Thomas e Kilmann. Identificar as características distintas dos estilos de negociação na amostra de conveniência e por grupos de compradores e vendedores;

O instrumento desenvolvido por Kilmann e Thomas (1977), mensura disposições de comportamento em negociação de um dado respondente. O instrumento não está validado no Brasil. A proposta desta pesquisa, além de mensurar o comportamento dos executivos, pretende correlacionar com variáveis demográficas, tempo de trabalho na área de compras, tempo de casa, porte da organização, ramo de atividade, sistema de remuneração e incentivo, valor da transação, giro de produtos, tempo de tomada de decisão, complexidade da negociação.

1.2 Justificativa da escolha do tema

O estudo dos estilos de negociação se trata de tema pouco explorado no Brasil no ponto de vista acadêmico e também empresarial. Através de busca no banco de teses da Capes em novembro de 2006 foram encontrados com a palavra exata “negociação” 4587 teses e dissertações e com a palavra “estilos de negociação”, 64 dissertações e teses, sendo que apenas cinco abordaram a palavra “estilos” associada à “negociação ou gestão de conflitos”.

Apenas uma dissertação apresentou o uso do instrumento americano TKI®, o mesmo a ser utilizado nesta dissertação. Foi realizada uma busca nas revistas RAUSP, RAC e RAE nos últimos cinco anos. Foram apenas encontrados dois artigos de estilos de negociação na RAUSP. Também foi pesquisada a Revista Estudos de Psicologia Campinas; Psicologia. Ciência e Profissão; Psicologia e Sociedade. Nada foi encontrado sobre negociação ou estilos de negociação. Pelo sistema Dédalus da USP foi encontrada a tese de livre docência do Prof. Dante Martinelli, que versa sobre uma visão sistêmica da negociação. Da UFRGS, foi encontrada uma dissertação que aborda a negociação por meio de uma abordagem fenomenológica. O banco de teses e dissertações da UFSC apresentou uma dissertação sobre o perfil do negociador. E por fim a UNB apresenta uma dissertação sobre “estilos de administração de conflito intraorganizacional”, utilizando-se de um instrumento de pesquisa que foi validado no Brasil. A intenção deste projeto de dissertação é trazer uma contribuição prática de aplicação de instrumentos de estilos de negociação nas transações comerciais entre varejo-indústria.

Dois autores brasileiros, Bergamini (1980) e Paula Junior (1997) apresentaram pesquisas publicadas em livro com instrumentos de medida de comportamento em negociação, instrumentos estrangeiros que foram adaptados para aplicação no Brasil. A pesquisa de Bergamini (1980) apresentou correlação com as seguintes variáveis exógenas: área de trabalho e nível hierárquico. Eles foram empregados em amostras de mais de 1000 executivos, o que possibilitou realizar uma boa avaliação de desempenho preditivo dos instrumentos.

O interesse prático reverte-se na contribuição deste estudo para a comunidade de executivos do varejo e na sociedade em geral, permitindo a oportunidade de entender sobre o comportamento na negociação varejo-indústria em São Paulo; ampliar a visão sobre os

instrumentos de estilos de negociação. A autora, por sua vez, se apresenta comprometida com o tema e área de interesse, por se tratar de continuidade de seu aperfeiçoamento em negociação e mediação.

A monografia de curso de pós-graduação *latu senso* foi realizada por Tevola et al. (2004), que versou sobre “Estilos de negociação na relação vendedor-comprador varejista”. A monografia baseou-se numa pesquisa com 64 executivos de grandes empresas do varejo e da indústria, possibilitando um primeiro ensaio com o instrumento pelos autores. A dissertação terá o objetivo de aprofundar e ampliar a pesquisa inicial desses autores que inclui a autora desta dissertação, bem como entender a abordagem comportamental.

1.3 Formulação da Situação-problema

Qual o perfil dos executivos nas negociações comprador-vendedor?

Existe alguma predominância de estilos entre compradores e vendedores? Existem diferenças nos perfis dos compradores e dos vendedores? Os perfis se agrupam de forma discriminada com as variáveis demográficas, tempo de trabalho na área de compras, tempo de casa, porte da organização, ramo de atividade, sistema de remuneração e incentivo, valor da transação, giro de produtos, tempo de tomada de decisão, complexidade da negociação?

2 Revisão bibliográfica

O comportamento humano tem sua origem nos traços de personalidade, único de cada um, bem como resulta da interação social com as forças coletivas, Pruitt e Carnevale (1993) e da cultura em que o negociador vive. A cultura por sua vez, considerada como uma programação mental de uma sociedade Hofstede (2005), exerce influência difusa sobre cada ambiente de mercado nacional e organizacional. Os estilos de comunicação e negociação podem diferir de um grupo social para outro; de um país para outro. O estilo individual causa impacto na habilidade de negociar das partes. Há variáveis que afetam os estilos individuais e os estilos individuais podem moldar os micro-ambientes organizacionais nas dinâmicas de negociação interpessoal, Friedman et al. (2000). Finalmente, o conhecimento sobre estilos de negociação pode ser utilizado estrategicamente para buscar resultados melhores na negociação e no gerenciamento e administração de conflitos (FRIEDMAN et al., 2000, PRUITT E CARNEVALE, 1993).

Os cursos de negociação são ministrados por profissionais de várias origens e acabam muitos deles desenvolvendo competências multidisciplinares e trans-disciplinares: advogados, administradores, psicólogos, professores, profissionais de disputa, mediação, cientistas políticos. A revisão bibliográfica foi realizada buscando-se diversidade e multidisciplinaridade de autores, para entender e explorar as questões de tipologia, de estilos de comportamento, de gênero e de cultura. Uma proposta de visão holística do comportamento do negociador contemplaria os traços de personalidade, a cultura aprendida, os contextos sociais em que vive ou se relaciona e o processo cognitivo. Pode ser explorada pelo estilo de negociar, bem como pelo comportamento no processo da negociação e os resultados da mesma. O modo como o estilo comportamental é afetado pelo contexto social,

pelo gênero e pela cultura (grupo social, organização em que está inserido), pelos traços de cada personalidade, pelo processo cognitivo, orientou a pesquisa e o olhar do pesquisador. A dissertação busca rever a bibliografia sobre negociação, os estilos de negociação e suas várias classificações existentes na literatura, o estilo de negociação refletido pela cultura e pelo gênero. Além disso, uma revisão sobre o uso de medidas de comportamento e, por fim, um pouco sobre o Varejo e o poder de barganha do Varejo brasileiro em relação ao poder de barganha da Indústria (fornecedor), contexto das transações *comprador-vendedor*.

2.1 Negociação

Martinelli (1999, 2002) traz uma síntese sobre a evolução histórica dos estudos de negociação, que evidenciaram avanços substanciais na década de 90. A mentalidade de levar vantagem sobre a outra parte não atende mais às relações, num mundo mais complexo, mais instável, mais competitivo, mais globalizado. Pensar em negociações com relações de longo prazo tem preponderado sobre o ganhar em curto prazo, principalmente em ambientes com “equilíbrio dinâmico” de poder. A idéia de “bolo fixo” (se uma parte ganha, a outra parte necessariamente perde), não atende mais a esse mundo complexo. Tem sido substituída por uma abordagem colaborativa, de contribuição, de necessidades ou de interesses comuns. Muitas outras escolhas estão envolvidas no processo da negociação, que não são conscientes e racionais, mas que ficam na sombra da negociação. A literatura ressalta os traços de personalidade, os estilos de comportamento, a cultura, as relações de poder, as leis, contratos etc. As negociações em nível internacional, estimuladas por investimentos internacionais estão promovendo acordos e negócios globalizados. A negociação em contexto globalizado estimula a visão sistêmica de negociadores. O conhecimento sobre estilos de negociação

permite ao negociador identificá-los em si e na outra parte, ajuda a pensar na estratégia de abordagem à negociação e no melhor planejamento das etapas do processo de negociação.

Martinelli (2002) relata que a teoria da administração oferece pouca sustentação para a teoria e prática da negociação. Cita o autor Mintzberg para ressaltar “que a negociação é parte vital da atividade do administrador” o que contrasta com a literatura clássica sobre teoria da administração que deixava de lado a negociação ou considerava como atividade não administrativa. Para Martinelli (2002) esta maneira de ver a negociação pela visão tradicional da administração não lhe causa surpresa e tem relação com a visão dos administradores sobre a questão de conflitos.

Robbins (2007) traz três abordagens sobre conflito. A visão tradicional da década de 30 e 40, consistente com as atitudes sobre comportamento de grupo que prevaleciam na época, assinala que conflito é ruim para a organização (contraproducente, danoso, ato de violência, destruição e irracionalidade) e, portanto, deve ser evitado por ser disfuncional na comunicação, na confiança entre pessoas e fracasso dos executivos em atender as necessidades e aspirações de seus funcionários. Com esta visão o conflito recebia tratamento de correção das causas e correção do mau funcionamento para melhoria do desempenho do grupo e da organização. É considerado pelo autor um modelo ultrapassado e ele ressalta que muitos de nós avaliamos as situações de conflito partindo desse modelo. A visão da escola de relações humanas (de 40 até década de 70) argumenta que o conflito é ocorrência natural nos grupos e organizações. A escola defende a sua aceitação; ele não pode ser eliminado e há ocasiões que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo. A visão interacionista (mais recente) encoraja o conflito para movimentar mudanças e inovação, como oportunidade para transformar e mudar situações. Manter um nível mínimo de conflito é saudável, o

suficiente para o grupo se manter viável, autocrítico e criativo.

Martinelli (2002) propõe a construção da interconexão dos três níveis hierárquicos básicos: administração, negociação e visão sistêmica. Nesta reflexão, o autor pensa em seis níveis do sistema gerado pela interconexão: negociador, sistema de atividades do administrador, sistema de atividade da empresa, sistema de empresas do ramo de atividade, sistemas dos diversos ramos de atividade, ambiente social.

Além disso, o autor realiza uma proposta de abordagem sistêmica da negociação em 11 pontos a serem considerados:

- 1- O processo de negociação como sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas), lembrando Mesarovic &Takahara (1975, p. XXVI da introdução deste livro);
- 2- A importância da comunicação no processo de negociação;
- 3- As variáveis básicas de um processo de negociação;
- 4- As habilidades essenciais dos negociadores;
- 5- O planejamento da negociação;
- 6- A questão ética nas negociações;
- 7- Envolvimento de uma terceira parte no conflito;
- 8- O uso dos tipos psicológicos na solução de conflitos;
- 9- A preocupação com as *weltanschauungen* (W) dos participantes;
- 10- A capacidade de lidar com as diferentes W dos envolvidos;
- 11- A busca de uma negociação evolutiva, segundo o princípio de hierarquização de sistemas.

(MARTINELLI, 2002 p.195)

Os autores Pruitt⁴ e Carnevale⁵ (1993) classificaram os estudos de negociação, em três tradições principais, que foram acrescentadas de uma quarta abordagem pela autora desta dissertação, a saber:

- 1- Processo da negociação: livros e manuais oferecendo aconselhamento profissional⁶ que oferecem aprendizado sobre o processo da negociação;
- 2- Abordagem Cognitiva: modelos matemáticos de comportamento racional desenvolvido por teóricos economistas e teoria de jogos⁷;
- 3- Abordagem Comportamental⁸, tradição que busca desenvolver e testar teoria preditiva, sobre impacto das condições ambientais no comportamento do negociador e comportamentos sobre os resultados da negociação.
- 4- Abordagem estratégica – interpreta os comportamentos como táticas e estratégias dos negociadores.

Graham (1983) conceitua negociação como o gerenciamento de “conflitos inevitáveis” que surgem entre organizações em transação comercial. As relações comerciais cada vez mais abrangem territórios políticos e fronteiras culturais. Talvez a forma mais visível no qual o tópico das diferenças pessoais entra no currículo de cursos de negociação é através da lente do gênero e cultura.

⁴ Dean G. Pruitt – Assoc. Prof. in the Psychology Department at the State University of New York at Buffalo

⁵ Peter J. Carnevale – Associate Professor of Psychology at the University of Illinois, Urbana-Champaign

⁶ Autores citados: Fisher e Ury, Moore.

⁷ Autores citados: Raiffa, Young.

⁸ Autores citados: Dupont, Morley e Stephenson, Rubin e Brown, Walton e McKersie.

2.1.1 Processo de negociação

O livro mais popular no formato de manual de como negociar é dos autores Fisher, Ury e Patton (1994) ⁹. Eles baseiam o processo da negociação em quatro princípios: 1- Separe as pessoas do problema, 2- Concentrem-se nos interesses, não nas posições; 3- Invente opções de ganhos mútuos; 4- Insista em critérios objetivos. Desta forma os autores preconizam a negociação com construção de acordos sem concessões por meio de barganha posicional e com foco nos interesses subjacentes das partes. A discussão de posições gera acordos insensatos e é ineficaz, podendo paralisar a resolução de problemas. Desta forma os autores elaboraram um método de abordagem à negociação, criando um processo guiado pelos quatro princípios. O manual orienta para uma abordagem cooperativa na resolução de problemas e para construção dos acordos.

Martinelli (2002) ressalta as variáveis básicas de uma negociação: poder, informação e tempo. Cada parte do processo de negociação tem uma visão e percepções diferentes das situações, atribuindo pesos e prioridades diferentes para questões. As variáveis surgem no momento da negociação e a forma como são conduzidas impacta no processo e no resultado da negociação. É útil conhecer o poder e saber usá-lo dentro de uma negociação. O *poder* pode ser classificado segundo sua origem: 1- poder pessoal: ações, decisões ou atitudes; poder de persistência; poder de persuasão; 2- poder circunstancial: de especialidade, de posição ou *status*, de precedente, poder de conhecer as necessidades, poder de barganha. E dentro de uma negociação é possível conseguir tudo o que se deseja desde que ciente das opções, testarem suposições, correr riscos calculados e se basear em informações confiáveis. O poder transmite autoconfiança. A variável *informação* explica a quantidade e a qualidade de

informação desejada para a negociação. A informação está relacionada com o poder de conhecer as necessidades das partes, influenciando a avaliação dos fatos e das decisões a serem tomadas. A quantidade de informação varia com os estilos de negociação. Os estilos de negociação impactam de forma diferente no grau de informação, conforme será descrito mais adiante. A variável *tempo* influencia o processo de negociação. Apesar de o mesmo ser ilimitado pode ser controlado em algumas situações pelos prazos limites da negociação. O limite é dado pelas partes que negociam. O tempo é essencial para o sucesso e um produto da negociação. O processo de negociação é influenciado quando há tomada de decisão sob pressão do tempo. Os estilos de negociação podem ser afetados pela pressão do tempo, conforme será visto posteriormente.

Craver¹⁰ (2003) comenta em seu artigo para advogados que o estilo do negociador influencia as interações de barganha. O autor faz uma divisão de livros de negociação em dois blocos: 1- os cooperativos para resolução de problemas; 2- os competitivos ou adversariais. O livro de Fisher, Ury e Patton (1994) representa o primeiro bloco. Os negociadores movem-se, no sentido de aproximação, em direção aos seus oponentes. Eles tentam maximizar os retornos mútuos atingidos por ambos os lados; buscam resultados razoáveis e iniciam com posições abertas e realistas. Também se comportam de forma cortes e sincera, se apóiam em objetivos para gerar discussão. Raramente se apóiam em ameaças. Maximizam a troca de informação de forma aberta e são confiáveis. Quando cooperativos fazem transações com competitivos, suas negociações tendem a ser mais competitivas. A abertura e troca de informações fica prejudicada, pois competitivos não trocam informação. Esse tipo de transação entre estilos cooperativos e competitivos gera acordos menos eficientes e aumentam a possibilidade de não

⁹ Roger Fisher – professor de direito

¹⁰ Professor de direito

acordo. O autor ressalta as pessoas que apresentam estilos combinados de cooperativo com competitivo e são tidos também como negociadores efetivos. São verdadeiros lobos em pele de carneiro, pois adotam um estilo cooperativo, mas buscam objetivos de forma competitiva. Eles buscam atingir seus objetivos de negócio de uma maneira cordial e aparentemente ingênua. Negociadores efetivos enxergam que as partes valorizam de forma diferente os termos. Ao mesmo tempo em que atendem aos itens distributivos desejados por ambas as partes, eles irão buscar os valores compartilhados, que possibilitam e aumentam o potencial de acordos. Negociadores proficientes podem manipular a percepção do oponente para atingirem suas metas, mas raramente recorrem a táticas falsas. Apreciam o valor da credibilidade e acreditam que a perda da mesma vá minar a habilidade para atingir resultados para seus clientes. Negociadores proficientes cuidam do retorno da outra parte, não de maneira altruísta, mas porque esta abordagem permite avançar nos interesses de seu cliente. Eles têm que oferecer aos adversários os termos suficientemente generosos para induzi-los a atingir acordo, manter e honrar acordos.

2.1.2 Abordagem Cognitiva

O processo cognitivo da negociação no livro de Pruitt e Carnevale (1993) tem sido descrito como antecedente importante nas táticas e nos resultados da negociação. As decisões de um negociador e suas inferências sempre são feitas em sistemas de contexto social complexo, organizacional e cultural que possuem restrições legais e fundamentos históricos. Pesquisadores da tradição cognitiva têm sido altamente influenciados pelo critério de eficiência nos resultados da negociação, ou seja, se um acordo de negociação é ou não *ótimo de Pareto*, descrito por Raiffa (1982 apud PRUITT; CARNEVALE, 1982, p.83) quando as partes atingem o máximo de ganhos mútuos possíveis, e nenhuma das partes poderão fazer

melhor em outros acordos alternativos a não ser que a outra faça pior. A negociação ganha-ganha é um *ótimo de Pareto*. Os pesquisadores da linha cognitiva, afirmam que negociadores geralmente atingem resultados *Pareto inferiores* devido à limitação da lógica humana e no processamento da informação. A abordagem cognitiva traz foco à maneira como a informação é processada e o processo de tomada de decisão, importantes para a lógica do negociador em relação a questões, concessões, trocas e estratégia. A ênfase mais recente foi dada para o papel da memória, da maneira como a informação é processada, e a acuracidade do julgamento na negociação. A raiz do problema é assumida por muitos pesquisadores como sendo a limitação dos negociadores, da capacidade de estocar informação e recuperar informação da memória e a limitação na capacidade de processar informação. E, devido às limitações cognitivas, os negociadores, consciente ou inconsciente dependem de *heurística* ou *esquemas*. A *heurística* representa estratégias mentais simplificadas para gerenciar informação. Os *esquemas* são estruturas cognitivas que contêm informação sobre uma dada situação. Os esquemas tendem a guiar o processamento da informação, direcionando atenção e memória e faz com que alguns eventos sejam percebidos e lembrados e outros não. Esquemas tendem a se perpetuar, pois as pessoas tendem a perceberem e a relembrem evidências que suportam suas pré-concepções. A idéia básica dos autores é mostrar, que a construção social da realidade para o indivíduo, ou seja, a percepção das intenções, das atitudes e das crenças sobre o outro e a percepção da situação, determinam o comportamento na negociação. O ordenamento e a relevância da informação na negociação são determinados pela forma como as partes desenvolvem a interpretação cognitiva do contexto, das questões e das tarefas da negociação. As pessoas podem basear o julgamento em diferentes características do problema, ou podem dar pesos diferentes para as mesmas características. No modelo do dilema de prisioneiro, as partes são pessimistas com relação à intenção da outra, optando por uma decisão não cooperativa com escolhas racionais que trarão melhor resultado,

independente do que a outra parte decida. Os estudos sobre o dilema do prisioneiro revelam algum grau de consideração ao outro, no qual os sujeitos se tornam mais cooperativos, quanto mais benefícios a outra parte deriva desse comportamento. Porém o dilema dos prisioneiros tem em si um paradoxo, pois se ambas as partes falham na cooperação, será pior do que se ambos tivessem cooperado. Em resumo, o comportamento racional para cada parte individual se torna irracional para as partes quando tomam decisões conjuntamente. Todos esses efeitos sugerem que a boa percepção e a má percepção dos motivos e intenções são questões importantes da negociação.

Para Bazerman (2004), tomar decisões mais racionais aumenta a probabilidade de acordos sensatos e aumenta a qualidade dos resultados da negociação. O autor relata que na maioria das negociações é possível obter uma gama de resultados como fruto das decisões tomadas pelos negociadores. Oferece uma estrutura para pensar sobre negociações entre duas partes, melhorando diretamente a qualidade como negociador focado¹¹. O autor acredita que desta forma possa ser reduzida a probabilidade de impasse quando for do interesse de todas as partes chegarem a um acordo. Segundo o autor, os economistas foram os primeiros a oferecer componente teórico para negociadores: a teoria dos jogos, que são modelos matemáticos em contextos multipartidários de tomada de decisão, se todas as partes agirem racionalmente. A vantagem da teoria dos jogos é dada pela racionalidade absoluta; ela provê o conselho prescritivo mais preciso para o negociador. Porém esta teoria apresenta duas desvantagens: 1- baseia-se na capacidade de descrever completamente todas as opções e resultados associados a cada possível combinação de manobras de uma dada situação – uma tarefa um tanto complexa; 2- a ação dos jogadores deve ser completamente racional por ser parte de um conjunto maior, a teoria da decisão. Esse modelo não permite lidar com as idiosincrasias das

¹¹ item 2.2.1 – negociador efetivo

pessoas, portanto é limitado. Como alternativa o autor relata a abordagem de Raiffa (1982, 2001 apud BAZERMAN, 2004, p. 149) que mostra o comportamento das pessoas na negociação, ao invés de pensar em como deveria se comportar se fosse mais esperto ou em qualquer outra condição ideal. A abordagem anterior busca dar o melhor conselho disponível a negociadores envolvidos em conflitos reais com pessoas reais. Seu objetivo é descrever para o negociador focal, o comportamento esperado da outra parte. A estrutura desse modelo se baseia num tripé: 1- alternativa de cada parte a um acordo negociado; 2- conjunto de interesses de cada parte; 3- importância relativa dos interesses de cada parte. O que o autor Bazerman (2004) também denomina de estrutura do jogo da negociação, os três grupos de informação.

Determinar o “piso mínimo” ou BATNA¹² (Melhor alternativa a um acordo negociado) dos autores Fisher, Ury e Patton (1994), como o resultado mínimo que exigimos de um acordo negociado. Esse piso mínimo deve ser preferido ao impasse. Também denominado por Bazerman (2004) de ponto de reserva do negociador: o ponto em que o negociador fica indiferente entre um acordo negociado e o impasse. Quando o negociador age ao contrário de seu piso mínimo, o autor relata que suas emoções assumiram o comando porque desconhece a sua BATNA.

Interesses estão subjacentes às posições. As posições são declaradas, os interesses não. O autor pede o foco nos interesses mais profundos, o que permite uma base de plataforma de barganha mais razoável. E, por último, pensar na importância relativa de cada questão. Requer esse preparo do negociador para estabelecer o grau de importância de cada questão e reconhecer quais trocas são mais ou menos atraentes para cada uma das partes e isso requer

¹² BATNA – *Best alternative to a negotiated agreement*

preparo. O conceito de “zona de barganha” apresentado pelo autor pressupõe que cada parte tem algum ponto de reserva abaixo ou acima, a partir do qual o negociador preferirá o impasse ao acordo. Como exemplo, o empregado coloca sua oferta salarial (\$100.000) e o empregador (\$90.000) coloca a sua oferta também. Cada parte tem a sua zona de barganha, o ponto de reserva que a partir dele não há acordo e sim ruptura ou impasse. Para o empregado a zona de reserva de \$93.000 e para a empresa \$ 97.000. Esse intervalo (\$93.000 - \$97.000) é conhecido como uma área positiva de barganha e os pontos de reserva se sobrepõem: o empregado sairia de \$100.000 para ganhar \$93.000. A empresa sairia de \$90.000 para pagar \$97.000. Para o autor, no ponto de acordo, quando ambas as partes escolhem um acordo em vez do impasse, seus pontos de reserva reais estão se sobrepondo. Esse ponto de ajustamento representa um dos inúmeros pontos dentro da zona de barganha.

A abordagem de decisão analítica para a negociação provê estratégias para chegar a acordos de grande valor para ambas as partes, principalmente quando existe uma zona de barganha positiva. Bazerman (2004) relata que em suas consultorias para negociações emperradas, se surpreendeu ao encontrar muitos negociadores discutindo de modo desnecessário suas previsões conflitantes sobre resultados futuro num ambiente de incerteza. Para este caso, o autor busca na “aposta” uma técnica muito efetiva para tratar de previsões diferentes e impasses. Esta aposta é realizada através de contrato de contingência que permite um acordo a despeito de vieses das partes. O contrato de contingência permite que as partes apostem em suas próprias crenças, ao invés de exigir que as partes abandonem seus vieses o que passa a idéia de mudança de comportamento por pressão ou imposição. Os contratos de contingência permitem identificar os blefes e as falsas demandas da outra parte, sendo uma excelente técnica para incentivar mais ainda as partes a demonstrarem um desempenho nos níveis especificados em contrato ou acima deles. As comissões sobre o resultado da negociação são

um instrumento de medida de avaliação de desempenho e de comportamento.

A abordagem de decisão analítica de Bazerman (2004) dá ênfase na cognição do negociador e as questões que afetam e causam erro de cognição. Entender os erros comuns de cognição melhora as habilidades de negociação de duas maneiras: 1- identificação e conscientização no próprio comportamento, 2- capacitação para prever tais erros de cognição no comportamento e nas decisões da outra parte. O autor lista os erros de cognição que afetam a negociação: 1- o mito do bolo fixo na negociação; 2- estrutura do julgamento do negociador; 3- escalada irracional do conflito; 4- o excesso de confiança do negociador; 5- o egocentrismo do negociador; 6- a ancoragem em negociações e 7- a tendência de ignorar a cognição de outros. Estas questões afetam o comportamento do negociador, impactando no desempenho da negociação.

A crença de que ambas as partes, metaforicamente, estão lutando pela maior fatia do bolo, impacta no comportamento do negociador. A mentalidade do bolo fixo traz como raiz as normas sociais que nos levam a interpretar situações competitivas como ganha-perde. Acordos diplomáticos, litígios conjugais e parcerias com alianças estratégicas são alvo desta premissa: os interesses das partes são diametralmente e linearmente opostos. A premissa do bolo é fixa! Isto pode levar à suposição de que se os objetivos são opostos, os interesses também o são. O viés da incompatibilidade: a presunção de que nossos interesses próprios são incompatíveis com os da outra parte. Partindo desta premissa o negociador reage negativamente a qualquer concessão, simplesmente por ter sido feita por um adversário: “se eles estão dispostos a fazer essa concessão, a questão não deve ser muito importante”. A suposição inibe as trocas benéficas e mútuas. A premissa do bolo fixo inibe pensar na possibilidade da troca, emperrando o processo de negociação. Numa negociação com cardápio

de questões fáceis e difíceis, o mito do bolo fixo, incentiva os atores a pensarem apenas em uma questão por vez não de maneira sistêmica, trabalhando simultaneamente várias questões para criar valor na negociação.

A estruturação do julgamento do negociador afeta a atitude do mesmo, de maneira diferente, em termos de perdas *versus* ganhos. Essa diferença é crítica para descrever o comportamento do negociador. Quando o conflito é olhado em termos do que tem a perder, ambas as partes são favoráveis ao risco. Quando o conflito tem uma estrutura de julgamento positiva (ganho), ambas as partes se encontram mais propensas para fazerem concessão e chegam a resultados mutuamente benéficos do que os negativamente estruturados. Bazerman, Maglioni e Neale (1985 apud BAZERMAN, 2004, p. 178) descobriram que a estrutura de julgamento, tanto de compradores e como de vendedores, afeta sistematicamente seu comportamento na negociação. Negociadores compradores ou vendedores enxergam as transações pela ótica: 1- do lucro líquido (ganhos) ou 2- das despesas (perdas) em relação ao lucro bruto. Negociadores com estruturação de julgamento positivo (ganho) experimentam aversão ao risco o que os incentiva à concessão. A concessão levou negociadores com estruturação de julgamento positiva a fecharem um número maior de transações e obter mais lucros totais do que os negociadores cuja estruturação de julgamento é negativa. Ao estabelecer um ponto de referência alto contra o qual são medidas perdas e ganhos, qualquer acordo que fique longe desse ponto é visto como perda. Esta perda percebida leva aos negociadores adotarem uma estrutura negativa para todas as propostas de acordo, mostram pouca probabilidade de chegar a um acordo. O efeito da estruturação do julgamento sugere para induzir um comportamento favorável à concessão pela outra parte, um negociador deve sempre criar âncoras que direcionem a outra parte para uma estruturação de julgamento positivo: negociar em termos do que o outro lado tem a ganhar, aumentando assim as oportunidades para trocas e

comprometimentos. E ao reconhecer que a outra parte tem uma estrutura negativa, deve incentivá-los a reconhecer que eles adotaram uma estratégia arriscada para uma situação com a possibilidade de ganho certo.

Kahneman e Tversky (2000) ao relatar sobre comportamentos de aversão ao risco sugerem investigar se o contexto da organização, no qual várias decisões são tomadas, está mais para acentuar ou mais para inibir a aversão ao risco. O efeito certeza não é eliminado quando as probabilidades são vagas ou ambíguas, como ocorre na maioria das situações.

Compreender a escalada irracional no contexto da negociação pode ser útil para um negociador prever o comportamento da outra parte no que tange a concessão. O autor relata que a vasta literatura nesse assunto indica que a outra parte fincará posição quando investiu em demasia na sua posição para abrir mão e ceder. O autor sugere que um negociador deve evitar instigar declarações ousadas da outra parte, para que mais tarde a outra parte não se sinta encurralada.

O excesso de confiança afeta o comportamento do negociador ao partir da crença de que se não ceder, sua posição será forte o suficiente para ser aceita pela outra parte. O autor comenta que o excesso de confiança pode inibir uma variedade de acordos, a despeito de uma zona de barganha positiva. O egocentrismo do negociador, afeta sua percepção de mundo e sobre o que é justo para as partes em negociação, resultando em impasse na negociação. Há uma característica comum no dilema social humano: a assimetria na contribuição das partes ao problema e a disposição para abordar as diferenças de interesses, seja pela estruturação do julgamento (positivo ou negativo), seja pela abordagem competitiva ou colaborativa.

O processo de decisão é afetado pela ancoragem da negociação. O autor relata que as pessoas fazem avaliações partindo de um valor inicial que é denominado de âncora, seja por meio de séries históricas, pela maneira como um problema é apresentado ou por informações aleatórias. A consequência principal desse conceito é que independente da base do valor inicial, os ajustes feitos a partir desse valor tendem a ser insuficientes Slovic e Lichtenstein, (1971 apud BAZERMAN, 2004, p.11); Tversky e Kahneman (1974 apud BAZERMAN, 2004, p.11). O autor conclui que valores iniciais diferentes podem produzir decisões diferentes. O tomador de decisões avalia resultados em relação a um ponto de referência neutro. De que âncora parte esse ponto de referência, afeta o comportamento do negociador em relação ao risco, já relatado no parágrafo anterior. E para finalizar, o autor relata que mudanças sutis no modo como as negociações são ancoradas podem criar grandes diferenças nos resultados finais e a primeira oferta está positivamente correlacionada com o resultado final da negociação Ritov (1996 apud BAZERMAN, 2004, p.187).

2.1.3 Abordagem Comportamental

Davis e Newstrom (2004) realizam um paralelo entre a administração tradicional e a visão contingencial da administração. A administração tradicional promoveu a melhor maneira de administrar. Existia para ela uma maneira correta de organizar, delegar e dividir o trabalho. Esta maneira correta era percebida como padrão para qualquer organização e com princípios universais. Na medida em que o campo comportamental foi se desenvolvendo, supunha-se que as idéias comportamentais se aplicassem a qualquer situação. A visão contingencial vem questionar a maneira tradicional de administrar, pois as situações são mais complexas do que aquilo que inicialmente se percebe. Diferentes variáveis podem requerer diferentes enfoques comportamentais. Isso contribuiu para o “enfoque contingencial do comportamento

organizacional” Knudsen (1982 apud DAVIS; NEWSTROM, 2004, p.14) para o qual, diferentes situações requerem diferentes práticas comportamentais na busca de eficácia. O enfoque contingencial encoraja a análise do contexto para determinar as variáveis significativas e a partir daí organizar a ação. O enfoque contingencial se caracteriza pela multidisciplinarietà, orientação sistêmica e é complementado por formas de aprendizagem de segunda ordem, chamado por Bateson (1973 apud SCHWANINGER, 2006, p.5; 1972 apud ARGYRIS; SCHÖN, 1996, p.28) de *deutero-learning*, aprendizagem de segunda ordem que inclui a revisão de metas, princípios e valores, e, meta-aprendizado. Também denominado de aprendizado de duas voltas (*double looping*), pois os membros da organização podem descobrir e modificar o sistema de aprendizado que condiciona os padrões de uma organização investigativa. Uma abordagem de aprendizado de segunda ordem não é oferecida como substituta ao aprendizado de primeira ordem. Ela cria uma oportunidade para a organização aprender: “aprendendo a aprender”. O aprendizado de uma volta (*single-looping*) está mais atrelado à eficiência e manutenção do desempenho organizacional; não questiona ou investiga a teoria em uso, estratégias ou valores da organização. Detecta erros e os corrige sem modificar as bases de conhecimento e nem as atividades de natureza fundamental da organização. Para Argyris e Schön (1996), o sistema de aprendizagem organizacional de segunda ordem abrange a estrutura + comportamento da organização. A estrutura da organização canaliza a comunicação para o questionamento e investigação. Os autores entendem a estrutura organizacional como: canais de comunicação – fórum, padrões formais e informais de interação; sistema de informação – mídia e tecnologia de informação; o ambiente espacial da organização influente; procedimentos e rotinas que orientam os indivíduos e a investigação interativa; sistemas de incentivo que estimulam o desejo de investigar.

O mundo comportamental da organização reflete: qualidades, significados, sentimentos que

afetem a atitude de investigação organizacional. Os autores citam o grau em que o padrão de interação seja amigável ou hostil; próximo ou distante; aberto ou fechado; flexível ou rígido; cooperativo ou competitivo; arrisca ou evita o risco; abraça ou evita o erro; produtivo ou defensivo. As características de estrutura e comportamento da organização criam o ambiente e definem a forma como os indivíduos interagem na investigação: assuntos cruciais, crises e incertezas serão confrontadas ou serão evitadas; os dilemas serão abertos publicamente ou privadamente; as suposições serão publicamente testadas ou protegidas.

As tipologias sobre estilos de negociação foram criadas a partir do modelo junguiano e da teoria comportamental. A abordagem comportamental busca desenvolver e testar a teoria preditiva sobre o impacto das condições ambientais no comportamento do negociador e por sua vez, o impacto destas condições e comportamentos nos resultados da negociação.

O uso de tipos psicológicos é para Martinelli (2002) um tópico da negociação, um aspecto da visão sistêmica do negociador que permite entender melhor as origens do conflito, a maneira como as pessoas reagem a ele e as táticas que podem ser utilizadas para lidar com os diferentes estilos. Pruitt e Carnevale (1993) trazem a idéia de que o gerenciamento dos estilos para conflitos afetam a qualidade dos acordos durante a negociação.

Lewicki e Hiam (2003) comentam que cada negociador reage de forma diferente em situações de conflito. Alguns se defendem com unhas e dentes numa típica reação de luta. Há os que fazem concessão e ficam no meio termo entre a luta e a fuga. Finalmente há os que querem procurar colaborações criativas no esforço de transformar conflitos em cooperação e resolução de problemas. Conhecer o modo como uma pessoa reage, possibilita alguma previsibilidade quanto à forma dela de negociar, a menos que ela aprenda a usar de forma

contingencial os estilos de negociação. O conhecimento de tipologias do negociador contribui para entender melhor as reações emocionais ao conflito de cada parte, para ganhar objetividade e para o negociador poder se auto-gerenciar nas reações e respostas ao outro. Reconhecer primeiro o seu próprio estilo de negociar torna mais fácil para aprender outros estilos de negociação.

Os estudos de negociação em primeira instância abordavam a negociação como um processo que implicava apenas escolhas racionais. Bergamini (1980) relata que o esforço de conhecer as pessoas e classificá-las em categorias remonta os primeiros pensadores e filósofos que a humanidade conheceu. A tipologia pode ser considerada como um esquema classificatório que permite revelar dimensões da natureza humana. Dar um nome ou um rótulo traz sentido e significado de ordenação ao universo. Todas as ciências procuram ordenar e classificar os fenômenos que fazem parte do seu campo de estudo. Muito difícil teria sido o avanço nas ciências comportamentais, se os fenômenos humanos não tivessem sido pacientemente estudados e catalogados pelos seus cientistas, na busca de conjunto de sintomas, facilitando a configuração de um quadro comportamental que pode receber a denominação de síndrome; reconhecendo as diferentes síndromes pode-se reconhecer e classificar diferentes quadros de comportamentos patológicos. A autora ressalta que um bom diagnóstico e uma classificação fidedigna são norteadores para compreensão mais precisa do comportamento do outro. Para a Psicologia Organizacional, classificar em diferentes estilos comportamentais foi importante, primeiramente na área de recrutamento e seleção (durante a Segunda Guerra Mundial) com a necessidade de compreensão dos estilos de liderança de chefia.

2.1.4 Abordagem estratégica

Os autores Pruitt e Carnevale (1993) relatam cinco estratégias gerais da negociação: concessão, competitiva (ou disputa), resolução de problemas, inação, “bater em retirada”. Eles qualificam estratégia como um plano de ação que especifica tanto objetivos como abordagens gerais que devem ser seguidos para serem atingidos. A estratégia de resolução de problemas requer esforço das partes para encontrar um acordo mutuamente satisfatório – uma solução *ganha-ganha*. Existem muitas táticas nesta abordagem; algumas requerem resolução de problema compartilhado, na qual as partes trabalham cooperativamente no esforço de encontrarem alternativas mutuamente aceitas. Outras ações envolvem a resolução de problema individualmente, na qual uma parte ou ambas trabalham nos seus interesses individuais. A resolução de problemas trabalha na construção de soluções *ganha-ganha*, visto que existe potencial integrativo e as partes adotam metas ambiciosas, mas ao mesmo tempo realistas. Várias rotas de construção de soluções *ganha-ganha* podem ser seguidas, em busca de acordos. Para construir acordos ganha-ganha os autores enumeram três possibilidades: **1-** Ampliação da “torta” de recursos; **2-** Troca de concessões¹³ em diferentes questões, nas quais cada parte cede naquilo que representa baixa prioridade para si e representa alta prioridade para o outro; **3-** Resolver questões latentes que estão debaixo das posições, perseguindo uma forma de chegar a elas (podem ser metas, valores ou princípios). As questões latentes podem se relacionar com assuntos da discussão ou com o processo da negociação. Quando se relacionam com os assuntos da discussão, elas podem ser previsíveis pela lógica, porém quando as questões são relacionadas com a identidade¹⁴ do negociador dedução da verdade, auto-imagem, sentimentos/ sensações são questões que estão relacionadas com o processo da

¹³ *Tradeoffs*

¹⁴ Os três diálogos: 1- O que aconteceu, 2- diálogo dos sentimentos, 3- diálogo da identidade Stone, Patton e

negociação em si, portanto, preocupações não racionais, poderosos determinantes do comportamento do negociador. Ao se lidar com questões latentes, as partes devem ter em mente que a mesma questão pode ter significados diferentes para cada uma. Além disso, freqüentemente ocorrem várias camadas de questões latentes, com algumas questões dando suporte racional a outras num padrão hierárquico. Se estas questões vierem à tona, poderá ser possível encontrar caminhos de resolução de problemas. Cada uma das possibilidades de construção de acordos conduz a diferentes tipos de acordos e requerem diferentes métodos de resolução de problemas. Portanto, a estratégia de resolução de problemas implica esforço e método para buscar soluções construídas do tipo *ganha-ganha*.

No artigo das autoras Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000) a abordagem de resolução de problemas recebe vários nomes por vários autores: abordagem de orientação ao cliente, venda adaptada, linha-suave, abordagem integrativa, orientação interpessoal. Independente da terminologia empregada, esta abordagem parte de uma perspectiva de necessidades, enquanto as partes buscam por necessidades e preferências de seus parceiros comerciais. Os negociadores ajustam o comportamento por meio de comunicação informal, troca de informação e cooperação, no sentido de buscar adequação das partes ao invés de intensificar as diferenças. Os negociadores, portanto, estão interessados em soluções *ganha-ganha* e resultados de benefícios mútuos para solucionar conflitos. A linha dura competitiva usa de interesses pessoais, como motivação e geralmente oferece auto-serviço com soluções *ganha-perde*. Neste caso os interesses estão correlacionados negativamente. O sujeito competitivo utiliza táticas de ameaça para obter suas metas que geralmente entram em conflito com a outra parte na negociação. Como a abordagem de resolução de problemas aumenta as chances de obter sucesso na negociação, as negociações *comprador-vendedor*, nas relações de longo

prazo, enfatizam o emprego desta prática nas negociações.

A abordagem de resolução de problemas, para Kolb e Williams (2000) é apenas uma parte da história no processo de negociação. Esta abordagem é a mais popular para resolver problemas e ela oferece um plano para atacar o mesmo. A abordagem sugere pensar no problema como uma série de trocas¹⁵ entre várias questões. A idéia é desconstruir o problema, quebrar em pedaços o problema monolítico e descobrir que ele é feito por várias questões. Estas diferenças dão espaço para encontrar compromissos das partes. Ninguém ganha tudo, mas ninguém perde também tudo. Esta abordagem permite lidar de forma realística para formular as escolhas. O foco não está em quem ganha, mas é dado no problema em si: pelas diferenças em necessidades e interesses e propor soluções que atuam nestas diferenças. A abordagem é sedutora nas suas promessas de sucesso, porém não considera a parte que é perdida na história. A disputa pode mascarar ressentimentos que não tem a ver com o problema em si. Podem existir outras questões na agenda: um irmão não quer mais sempre aceitar e conciliar o que o outro irmão quer. O outro irmão não quer dar um passo para ceder. A abordagem de resolução de problemas se torna mítica na sua simetria. Não existe uma sobreposição nas necessidades dos irmãos. O que acontece se o problema não é tão bem arrumado? A resolução *ganha-ganha* fica mais complicada e para obter acordo requer outro nível de comunicação. Ao se desconstruir um problema, não significa que o mesmo se resolva no formato *ganha-ganha*. Não importa o quão criativo seja buscar interesses mútuos, caso não se consiga tirar as pessoas do problema. Às vezes, as pessoas são o problema. A abordagem de resolução de problemas tem orientação para análise racional do problema. Parte do pressuposto que possa entender a motivação da outra parte e barganhar sobre isso. A abordagem não requer ganhar a cooperação nesse processo, apesar de buscar a confiança entre

¹⁵ *trade-offs*

as partes. Partindo de uma lógica racional de decisão, a parte assume que está apta a realizar a escolha certa. Porém negociadores nem sempre são racionais. Quando as pessoas barganham, elas trazem suas idiossincrasias para a mesa: qual a disposição para o conflito? Quais os vieses? Lembranças de fracasso e sucesso? E quais seus sentimentos em relação à outra parte? Existem implicações que afetam as decisões das partes e que causam impacto, questões que não têm a ver com o problema em si, mas afetam sua resolução.

2.2 Modelo dual e estilos de negociação em conflito

Segundo Pruitt e Carnevale (1993), vários autores desenvolveram tipologias de estilos para negociação em conflitos utilizando-se dos fundamentos conceituais do modelo dual de Blake e Mouton (1964) sobre o *managerial grid*¹⁶, destacando-se Filley (1975), Thomas (1976) e Rahim (1986). O modelo é tratado como uma teoria de diferenças individuais em estilos de negociação para conflitos. Estilos para conflito representam a maneira como um indivíduo comumente responde e lida com conflitos. Esta visão criou uma tradição psicométrica de pesquisa que se iniciou, com Ruble e Thomas (1976). A teoria do modelo dual busca o impacto das condições que afetam a escolha estratégica em negociação. Algumas destas condições afetam a consideração com seus próprios interesses; outras afetam considerações com a outra parte em negociação. Para os autores, a combinação destas condições permite prever as estratégias que poderão ser escolhidas em uma dada situação.

Na visão de Shell (2001), cada ser humano possui uma combinação de traços de personalidade que impacta na maneira como se negocia e no resultado da negociação. O

comportamento influencia na eficiência da negociação e também ajuda a definir o tipo de negociação, seja quando se sai satisfeito com o desempenho, ou seja, quando as negociações são desgastantes, frustrantes ou confusas. Os estilos de barganha representam um conjunto de comportamentos e reações, relativamente estáveis e orientados pela personalidade de cada um, que surgem durante uma transação comercial. Nas palavras de Gilkey e Greenhalgh (1986 apud SHELL, 2001), os estilos são “padrões de comportamento dos indivíduos que se manifestam em várias situações de barganha”, pelo mecanismo da “predisposição” em relação a um dado curso de conduta particular. O professor Shell exemplifica em seu artigo, que as pessoas que não gostam de conflitos interpessoais, levam dentro de si esta característica nos vários encontros de negociação. Esse traço de personalidade irá afetar sua eficiência quando a negociação demonstra sinais de caminhar para o confronto. Indivíduos que apresentam dificuldade no conflito interpessoal vão apresentar desgaste e stress na relação, e podem se tornar menos eficientes, quando a situação de negociação pede por tato e diplomacia.

Do ponto de vista do professor Shell (2001), o conhecimento dos estilos de barganha é crítico para o sucesso da negociação e deve ocupar um lugar central no treinamento em negociação. Esse conhecimento possibilita que o estudante ganhe uma perspectiva sobre sua própria atuação, que ele consiga interpretar o comportamento do outro e que ele possa utilizar-se do *feedback* de forma mais construtiva. Por exemplo, um estudante tímido tem maior clareza de o porquê uma pessoa assertiva lhe causa incômodos. O estudante orientado à competição pode entender mais profundamente porque, para muitos outros, ganhar ou “bater” o outro não é tudo na vida. Assim, para que se possam ter maiores chances de sucesso nas negociações é importante conhecermos os estilos pessoais comportamentais preponderantes num encontro de negociação. Conhecendo melhor a si mesmo, é possível gerenciar o estilo pessoal e

¹⁶ The Managerial grid: grade gerencial

situacional. O autoconhecimento e a empatia possibilitam um incremento nas interações pessoais e grupais em busca de sinergia, e, conseqüentemente, um melhor resultado na negociação.

O modelo de consideração dual¹⁷ surgiu com a abordagem da orientação cooperativa que mede a importância relativa da consideração pessoal no resultado, bem como a importância relativa da consideração da outra parte no resultado final da negociação. A consideração à outra parte é algumas vezes genuína e algumas vezes puramente instrumental (ferramental) no sentido de estratégia adotada. Independente da origem, esta consideração tem impacto distinto no comportamento da negociação.

Os autores Pruitt e Carnevale (1993) explicam que o modelo de consideração dual se torna particularmente útil quando se compreendem os determinantes do comportamento de resolução de problemas. O modelo é uma extensão do modelo *grade de conflito*¹⁸ de Blake e Mouton (1964). A autora Bergamini comenta sobre o *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1964), proveniente de um programa de desenvolvimento gerencial desenvolvido pelos autores, com dois parâmetros: orientação para a produção (x) e orientação para pessoas (y), numa escala de nove pontos. O par (1,1) representa uma configuração mínima de ambas as dimensões, ou seja, o esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para garantir um lugar na organização. O par (9,9) representa o máximo de cada dimensão, ou seja, os resultados provêm do empenho pessoal, a interdependência através de um interesse comum pelos objetivos da organização produz a relação de confiança e respeito. Esse modelo trabalha com duas dimensões: consideração por si (variando do mais fraco ao

¹⁷ *Dual concern model*

¹⁸ *Conflict grid*

mais forte), e consideração ao outro (do mais fraco ao mais forte).

Figura 1: Modelo de consideração dual

Fonte: Pruitt e Rubin(1986 apud PRUITT; CARNEVALE, 1993, p.105)

Consideração por si e ao outro são dimensões independentes e estas não são lineares e opostas Thomas (1976 apud PRUITT; CARNEVALE, 1993, p.105). Esse modelo dual apresenta quatro preferências. As disputas surgem quando há alta auto-consideração e baixa consideração ao outro, o que gera um estilo de disputa. Alta consideração ao outro e baixa consideração a si encoraja concessão; Alta consideração a si e ao outro, encoraja a resolução de problema. Baixa consideração a si e ao outro encoraja inação. O modelo dual é uma base para fazer predições sobre preferências estratégicas. O modelo na sua origem foi tratado principalmente como uma teoria das diferenças individuais de estilos de comportamento em conflito, a maneira como uma pessoa geralmente lida com conflito. Além disso, o modelo de consideração dual é uma teoria sobre o *impacto das mudanças de condições na escolha estratégica em negociação*. Algumas destas condições afetam a consideração com seus próprios interesses; outras afetam a consideração sobre os interesses da outra parte com que se está negociando. A combinação destas duas dimensões permite prever as estratégias que

serão escolhidas numa dada situação.

A dimensão consideração pelo outro, é especialmente forte debaixo de certas condições. Algumas delas produzem uma consideração genuína, envolvendo interesses intrínsecos no bem estar da outra parte. Outras produzem uma “ferramenta” de consideração, cujo objetivo é avançar no próprio interesse. A consideração genuína pela outra parte é realçada por sentimentos positivos e pela percepção de identidade comum de grupo com a outra parte. Estas condições fomentam a cooperação em situações de dilema de prisioneiro e na concessão durante negociação. A parte que estiver mais envolvida com a outra, faz mais concessão e pode ter resultado menor na negociação. A consideração pelo outro como uso ferramental, para seu próprio interesse, surge quando as partes esperam que sejam dependentes uma da outra no futuro e querem deixar uma boa impressão, como por exemplo, as relações de longo prazo comprador-vendedor. Estas situações evidenciam a prática de maiores concessões e maior uso da abordagem de resolução de problemas, tanto na negociação como na mediação, o que sugere prontidão para atingir um compromisso acordado ao invés de disputa e busca de vitórias unilaterais.

Um dos co-autores (Pruitt) cita na p.109 que realizou três ensaios com o modelo de consideração dual, manipulando ambas as dimensões: consideração para si mesmo e consideração ao outro. Nesses experimentos, a *alta consideração para seus próprios interesses* foi simulada em duas possibilidades: 1- ou requerendo que as partes negociassem com uma meta de lucro ambiciosa; 2- ou tornando-os mais responsáveis¹⁹ diante de seus eleitores (chefia, diretoria, acionistas, eleitores) poderosos, dizendo a eles que os eleitores irão

¹⁹ Accountability: é a extensão na qual negociadores podem ser recompensados ou punidos pelo seu desempenho individual. Accountable: o quanto são responsáveis pelos seus atos.

decidir sobre o quanto serão remunerados e que os mesmos escreverão um relatório sobre o quão bem eles realizaram a negociação. A *alta consideração ao outro* foi simulada também em duas possibilidades: 1- ou dando aos negociadores um presente, e, portanto, criando um clima de muito bom humor antes de começar a negociação; 2- ou dizendo a eles que terão de cooperar um com outro numa futura sessão de laboratório. Nesses experimentos, tentou ser garantida a mesma condição para ambos os negociadores. Os autores lembram que o modelo de consideração dual é aplicado ao comportamento do indivíduo e faz previsões sobre esse comportamento, mesmo se houver diferenças de condições nos dois lados da mesa de negociação. Nos três experimentos realizados, foram encontrados resultados similares. Soluções *ganha-ganha* foram mais bem atingidas quando as partes se comportaram com alta consideração por seus interesses (altamente responsável em relação a seus eleitores) e alta consideração ao outro (a expectativa de cooperar em futuras relações de trabalho), sugerindo que houve alguma resolução de problemas proeminente nestas condições. Táticas de contenção (ameaças, compromissos posicionais, argumentos fortes para sua própria vantagem) foram especialmente empregadas quando havia alta e baixa consideração por seus próprios interesses. As negociações em que as condições de cooperação foram estimuladas (presente e bom humor das partes), encorajados a terem alta consideração ao outro, propuseram criativamente mais novas idéias, concedida em itens de baixa prioridade; convidaram mais freqüentemente a outra parte a reagir diante das suas propostas em relação às outras condições incentivadas nos ensaios. O resultado surpreendente foi descobrir soluções *ganha-ganha* sem haver troca de informação entre as partes.

Alta consideração pelos seus interesses combinada com baixa consideração aos resultados da outra parte, estas condições produzem comportamento rígido e polêmico, dificuldade em atingir acordo. Porém, forte consideração em si é uma espada de dois gumes, produzindo

efeitos opostos quando combinado com alta consideração ao outro. Leva ao esforço de unirem os seus interesses com os interesses do outro; espera-se que um movimento para a resolução de problemas e acordo. Alta consideração ao outro conduz a duas formas contrastantes de cooperação, dependendo da força da consideração em si: resolução de problemas e concessão. Quando as duas dimensões são fortes, encorajam resolução de problemas. Os negociadores farão da forma mais lógica de raciocínio sobre as questões debaixo de condições que forcem ambos a se reconciliarem nos seus interesses. Quando a consideração em si é fraca, alta consideração ao outro produz concessão, com baixo resultado para a negociação. Com baixa consideração em seus interesses, o negociador realiza metas frágeis que logo são abandonadas para satisfazer ao outro. Eles não trabalham sobre o quebra-cabeça de como satisfazer ambas as partes. O rápido acordo concedido faz perder a solução *ganha-ganha*. Concessões menos rápidas e resultados mais elevados são atingidos entre partes totalmente estranhas umas às outras. Os autores indicam que a consideração ao outro, seja por altruísmo, ou seja, pelo próprio interesse, é geralmente quase desejável, mas ambos irão conduzir a resultados abaixo do ótimo, a não ser que esteja combinado com um respeito saudável à consideração em seus próprios interesses.

Friedman et al. (2000) trouxeram várias contribuições para este estudo: avaliam a teoria do modelo dual, trazem outras teorias que explicam o impacto duradouro dos estilos de negociação no ambiente organizacional, olham os estudos sobre os tipos de conflito entre as partes envolvidas (com quem), considera os determinantes situacionais ou contingenciais, relacionam a qualidade do acordo durante a negociação com os estilos, comentam sobre os estilos de conflito modelando o ambiente social da organização e finalmente, a questão do tempo para gerenciamento do conflito.

A primeira contribuição dos autores foi sobre a teoria do modelo dual que trataram estilos para conflito como “disposições individuais”, estáveis no tempo e nas situações. Outros autores citados no mesmo artigo relatam que a forma de abordar conflitos tem a ver com estratégias ou intenções escolhidas para dadas condições de circunstância e relacionamento e, portanto, não devem ser tratadas como traços individuais estáveis. Na maioria dos estudos de estilos para conflitos o foco primário foi para resolução de disputas. Os autores sugerem que o impacto dos estilos para conflito é marcante e com efeitos de longo prazo. Relatam que pesquisa recente em psicologia suporta a visão de longo prazo Weick (1969 apud FRIEDMAN ET AL, 2000): a experiência no ambiente social é, em parte, um resultado das próprias tendências das pessoas que o freqüentam. Pessoas com negatividade pessoal tendem a agir irritadamente, culpam outros, e evitam o contato visual. Em contraste, seus pares tendem a expressar comportamento condescendente, atuam irritadamente, permanecem frios e distantes, dominando a interação. Se negatividade pessoal é de fato um traço de personalidade, esse padrão será repetido ao longo do tempo, então uma pessoa com alta negatividade pessoal irá viver num ambiente preenchido com pessoas mais irritadas e distantes do que ambientes com baixa negatividade pessoal. Pessoas com baixa concordância percebem os comportamentos provocativos de seus parceiros de interação com o conflito, resultando em altos níveis de afetação negativa e altos níveis de agressão. Em resposta a esta agressão, o parceiro de interação é mais propenso a vivenciar a interação com o conflito. Dadas as sementes do conflito no ambiente, algumas pessoas criam interações com outras que são vivenciadas como conflitos, enquanto que outras não. O quanto existe de conflito num dado ambiente não pode ser mais atribuído como uma realidade externa, mas sim, um resultado de como cada pessoa aborda os problemas existentes nesse mesmo ambiente.

Os autores acreditam que os estilos para conflito têm um efeito permeável e marcante na vida

organizacional, impactando no grau como um dado indivíduo experimenta e vivencia conflitos em andamento, para tanto, uma situação de uma pessoa depende não somente de condições externas, mas também de como é sua abordagem a pessoas e a problemas. Os autores Sternberg e Soriano (1984 apud FRIEDMAN et al, 2000, p.34) relatam que o tipo de conflito (se interpessoal, inter-organizacional ou internacional) afetaria que tipo de estilos para conflito os indivíduos pensariam ser o mais apropriado, enquanto também encontrou consistência significativa para as escolhas de um dado indivíduo para o gerenciamento de conflitos, considerando os tipos de conflitos. Outros autores como Graziano, Jensen-Campbell e Hair (1996, apud FRIEDMAN et al., 2000, p.34) encontraram que a escolha do estilo para conflito era afetada pelo “conflito com quem” (empregado, chefe, subordinado, namorado etc.) e também encontrou que o estilo para conflito seria previsível pela sua capacidade de concordar, um traço de personalidade estável. Os autores sustentam a idéia de que os comportamentos de gerenciamento de conflito são no mínimo parcialmente uma disposição e evidenciam que as pesquisas assinalam que as táticas e resultados da negociação estão associadas com características disposicionais tais como a orientação social e traços de personalidade. Há evidências tanto para determinantes situacionais bem como determinantes disposicionais. O último é visível ao longo do tempo enquanto que o primeiro deve dominar em situações específicas e extremas.

Os mesmos autores relatam em seus estudos que os estilos para conflito estão relacionados com a qualidade do acordo durante negociação, mas questionam que o impacto dos estilos para conflitos pode ser muito mais amplo do que foi até então trazido pelos autores tradicionais. Os autores argumentam que a administração de conflitos tem um efeito perceptível na vida da organização, influenciando o grau ao qual um indivíduo vivencia conflitos existentes. A visão comum de que os estilos são uma resposta a situações, é

contraposta pelos autores com o argumento de que os estilos para conflito podem modelar o ambiente social dos trabalhadores, afetando o nível do andamento do conflito e a experiência de stress das pessoas. Os autores assinalam que o ambiente de trabalho dos empregados é, em parte, composto pela interação com os colegas e acreditam que o impacto causado pelos estilos deve ser bem mais abrangente do que da forma como tem sido tratado pelos autores tradicionalmente. Nas interações sociais do ambiente de trabalho, os estilos para conflito modelam o micro ambiente de trabalho, que em troca, reforça comportamentos consistentes com tal estilo (por exemplo, pessoas competitivas estimulam e depois recebem respostas de ações competitivas pelos seus colegas, como uma dinâmica entre os funcionários).

No gerenciamento de estilos para conflito, o estilo da pessoa pode afetar o grau pelo qual o ambiente da mesma é preenchido por conflito. Se a pessoa aborda o conflito no tempo 1 de tal forma que o mesmo é resolvido, então haverá menos conflito no ambiente daquela pessoa no tempo 2. Se uma abordagem como essa é repetida como disposição individual, então o ambiente desta pessoa será preenchido com poucos conflitos. Ao contrário, os conflitos se acumulam para os que são menos capazes de resolvê-los, produzindo um ambiente que é mais altamente preenchido por conflitos pesados²⁰. Aqui a idéia é mostrar que algumas pessoas podem agir de tal forma que resolvem esses conflitos e estimulam o comportamento cooperativo, enquanto outras podem agir de forma que o conflito fica não resolvido e estimula o comportamento antagônico ao cooperativo. Se esses estilos são estáveis como disposições individuais no tempo, eles podem modelar o ambiente que cada pessoa vivencia. Dado dois empregados no mesmo ambiente de trabalho e com os mesmos colegas e chefes e com as mesmas disputas de interesse, o grau do conflito no ambiente pode ser diferente porque dá peso a forma como cada um aborda o mesmo.

²⁰ *Conflict-laden*

Gross e Guerreiro (2000) trazem o modelo de competência na comunicação em conflito o qual sugere que os indivíduos que empregam seus estilos para conflito serão percebidos de forma diferente em termos de competência: ser ou não ser apropriado e ser ou não ser efetivo. O modelo de competência para conflito que foca em três dimensões da comunicação competente: efetividade, relacionamento apropriado e abordagem situacional apropriada. Comunicação efetiva requer atingir os objetivos ou metas da organização pelo membro. Portanto, a comunicação que é pessoalmente recompensadora, útil, que ajuda e é bem sucedida é percebida como efetiva. O termo “comunicação apropriada” tem construto diferente da apresentada na literatura de administração. Comunicação apropriada envolve evitar violar regras e sanções tanto relacionais quanto situacionais. Apropriado relacionalmente é definido pelos autores Canary e Spitzberg (1987, 1989 apud GROSS, GUERRERO, 2000 p. 201) como comportamento pró-social e construtivo por natureza. Indivíduos sem tato ou rude serão percebidos como inapropriados. Apropriado situacional refere-se a uma avaliação mais global do indivíduo no seu estilo de falar, incluindo a habilidade de conduzir uma conversa polida e se adaptar bem sucedidamente às necessidades de uma dada situação. Para os autores do construto, a variável efetividade é mais bem avaliada pelos próprios indivíduos, porém a variável apropriado-relacional ou apropriado-situacional deve ser avaliada pelo par em perspectiva, portanto as variáveis terão percepção cruzadas dos membros de cada par. Em geral, quanto mais efetivo e apropriado um dado membro da organização, mais será percebido e julgado durante um conflito como mais ou menos competente. Quando um funcionário diz ao seu subordinado que ele precisa se comprometer com a tarefa, mesmo que ele prefira não fazê-lo ou que eles podem perder o emprego, é considerado efetivo no curto prazo, mesmo que o seu comportamento seja considerado inapropriado. Por sua vez, se um executivo se submeter aos desejos de sua gerência média em assuntos que são do seu domínio será visto como apropriado. Mas se os

gerentes de nível médio derem aconselhamento pobre, esta estratégia será ineficaz. Dependendo da situação, a mesma estratégia pode ser vista como mais ou menos competente. Os autores se utilizaram do instrumento de Rahim (1986) legitima comportamentos durante o conflito, tais como: 1- integrativo – tenta encontrar soluções que são satisfatórias para ambas as partes, 2- dominante – uso de autoridade ou influência interpessoal, 3- prestativo – atendendo aos desejos da outra parte, 4- evitando – tentando evitar desacordo ou aborrecimento e 5- Comprometido – propondo uma solução de meio termo. De acordo com as dimensões delineadas estas cinco estratégias confirmam as percepções das pessoas alinhadas com esses conceitos. Os resultados obtidos assinalam as seguintes percepções dos cinco estilos:

Tabela 1: Estilos e suas percepções como efetivo e apropriado

Estilo	Efetividade	Apropriado
Integrativo	Altamente efetivo	Altamente apropriado
Dominante	Muito efetivo	Inapropriado
Prestativo/servil	Não efetivo	Não altamente apropriado
Evitando	Ineficaz e mais incompetente	Inapropriado
Comprometido	Moderadamente efetivo	Moderadamente apropriado

2.2.1 Estilos de conflito Thomas-Kilmann (TKI[®])

O professor de negociação Shell (2001) afirma que o modelo mais popular no assunto de estilos de negociação é o instrumento Thomas-Kilmann dos autores Kilmann e Thomas (1977), que mensura estilos de conflito. O artigo de Shell (2001) apresenta uma re-interpretação do instrumento TKI[®], renomeando o instrumento “estilos de conflito” para “estilos de barganha”. Segundo o autor, o instrumento trouxe significantes contribuições para a descrição do comportamento do conflito interpessoal através da introdução de um esquema com cinco categorias de modos de resolução de conflitos interpessoais: competindo, conciliando, evitando, concedendo, colaborando. O modelo consiste em colocar duas afirmações diferentes de estilos lado a lado, uma em relação à outra, em cinco pares dinâmicos. O modelo foi re-interpretado por Thomas em (1976 apud SHELL, 2001) para mensurar cinco estilos de resolução de conflito. O autor manteve o esquema das cinco categorias de estilos comportamentais: competindo (*competing*), colaborando (*collaborating*), conciliando (*compromising*), evitando (*avoiding*), concedendo (*accomodating*), e interpretou estas cinco categorias nas duas dimensões do modelo de consideração dual, denominando de: cognitiva (consideração por si) ⇔ afetiva (consideração pelo outro). A re-interpretação de Kilmann e Thomas (1977) une as cinco categorias em dois eixos (x, y) de dimensões:

a) **Dimensão da cooperatividade:** atento em satisfazer as considerações e interesses do outro. O grau pelo qual uma pessoa tenta satisfazer os interesses da outra pessoa. Cooperatividade pode ter dois significados: ajudar aos outros a atingirem seus objetivos ou ser receptivo às idéias de outras pessoas. Para Shell (2001) esta dimensão mede a competência de um dado indivíduo obter resultados na negociação a partir de uma ação interpessoal que considera as necessidades do outro.

b) **Dimensão da assertividade:** grau pelo qual uma pessoa tenta satisfazer seus próprios interesses. Entende que o conflito ocorre quando seus interesses parecem ser incompatíveis com os interesses de outrem. Assertividade pode significar tentar satisfazer suas necessidades ou obter apoio para suas idéias. Para Shell (2001) esta dimensão mede a competência de um dado indivíduo obter resultados na negociação a partir de uma ação unilateral. Para Dubrin (2003), assertividade refere-se à pessoa ser franca e direta em suas exigências. A pessoa expressa o que ela quer que seja feito e como se sente a respeito disso. Também se refere a dar ordens claras.

A descrição das categorias de comportamentos é dada pela tradução do manual do CPP *Consulting Psychology Press* para o instrumento Thomas-Kilmann, pela IDH – Instrumentos de Desenvolvimento Humano. As descrições foram complementadas pelos artigos de Kabanoff (1987) e Manfredi (2003).

1. **Estilo *competindo*** - Significa ser assertivo e não-cooperativo. O indivíduo busca seus próprios interesses à custa do outro. É um estilo orientado ao poder: a pessoa usa meios que lhe parece apropriada para impor sua posição: seja pela capacidade de argumentar, seja pelo cargo, seja pelas sanções econômicas. Competindo pode significar também “fazer valer meus direitos”, defender uma posição que supões ser correta ou simplesmente tentar vencer o outro. Kabanoff (1987) acrescenta que competindo tem como sentença “vamos fazer do meu jeito”. Significa que uma pessoa se coloca em defesa dos seus direitos, em defesa de uma posição que acredita ou simplesmente tenta que sua visão seja adotada. Esse estilo significa que a primeira ênfase destas pessoas é assegurar que idéias e visão que acredita sejam aceitas pela outra parte. Reflete um compromisso com um ponto de vista e uma tentativa de

convencer a outra pessoa dos méritos de sua posição. É um estilo altamente assertivo. Manfredi (2003) descreve que o *estilo competitivo* tem como sentença o “ganho a qualquer custo”. São sujeitos que buscam ações e decisões rápidas. Tomam decisões impopulares principalmente em questões emergenciais. Suas habilidades residem no saber argumentar, debater e estar muito bem informado, sabendo comunicar o porquê de sua decisão. Utilizam-se do poder pessoal e de influências (sempre quer saber como e quando). Expõe suas opiniões e sentimentos sem receios. Assume posições firmes, não sendo facilmente intimidado.

2. **O estilo conciliando** - Significa envolver um grau intermediário de assertividade e cooperatividade. O objetivo é encontrar soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente a ambas as partes. Atua no meio termo entre competindo e concedendo. Conciliando envolve ceder mais do que competindo, porém menos do que concedendo. Ao comprometer-se, o indivíduo aborda mais diretamente o problema de negociação do que o estilo evitando, mas não explora profundamente quanto ao estilo colaborando. Conciliando pode significar “dividir as diferenças”, trocar concessões ou buscar uma posição de meio-termo. O estilo conciliando para descrição de Kabanoff (1987) tem como sentença “vamos dividir a diferença”. Esse estilo envolve conceder à outra parte algumas coisas que a outra parte gostaria, em troca de receber algumas coisas que quer. Nenhuma das partes tem suas necessidades atendidas, porém ambas as partes ganham alguma coisa. Esse modo reflete um desejo de barganhar, de trocar com a outra parte e busca alcançar um caminho do meio ou meio termo. É um modo pragmático de ser que envolve negociação e busca soluções relativamente rápidas para os problemas. Manfredi (2003) comenta que o estilo conciliando atribui importância moderada ao conflito, enxerga os poderes iguais entre

as partes, tende a soluções mais temporárias para resolver problemas, prioriza o prazo e o tempo. Suas habilidades estão na capacidade de realizar negociação com comunicação aberta, trabalha com foco no “meio-termo” ou o que é “justo para todos”, também trabalha com o princípio que para ganhar deve conceder e consegue enxergar valores de cada parte.

3. **O estilo *evitando*** - Significa não ser assertivo nem cooperativo. O indivíduo não promove seus interesses nem os da outra pessoa. Eles não enfrentam o conflito. O estilo evitando significa sair diplomaticamente de uma situação, ou adiar a questão até um momento mais oportuno, ou mesmo “empurrar com a barriga” para evitar uma situação ameaçadora. Na descrição de Kabanoff (1987), o estilo evitando tem como sentença “melhor deixar a situação se acalmar antes de agir”. Esse modo envolve “não fazer nada” diretamente sobre a questão quando ela surge, mas experimentando um período de colocar “panos quentes” para abafar ou acalmar a situação, adiando o conflito até que as partes estejam menos propícias a perderem o controle. Alguns descrevem esse modo como uma forma diplomática de colocar a questão de lado, para evitar o confronto e aguardar por um período melhor para tentar e lidar com a questão. Esse modo empurra a resolução do conflito para o futuro, com a visão de que o tempo irá contribuir para resolver o problema, ou que as pessoas estarão mais integradas se evitarem o conflito no início. Esse modo requer saber se retirar da zona de conflito, concordar em colocar o conflito de lado, ou segue um atalho sobre a questão, com sucesso. Manfredi (2003) descreve como estilo evasivo que tem como sentença: “vou pensar nisso amanhã”, para questões de pouca importância, abafando tensões. O sujeito requer tempo para informações ou tem fraco poder ou controle sobre um dado assunto, procurando dar espaço a outro e permitindo ao outro sentir a responsabilidade

por ele. Suas habilidades estão em saber “bater em retirada” no momento certo, colocando-se de lado em dado contexto situacional o que não é fácil. Prefere aguardar pelo momento certo e dá preferência a recuar do que resolver por enquanto.

4. **O estilo *colaborando*** - Significa ser assertivo e cooperativo, oposto ao estilo evitando. Colaborando envolve o esforço de trabalhar conjuntamente com a outra pessoa para encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses de ambos, também denominado de área de resolução de problemas. Significa se aprofundar no problema, explorando possibilidades, ampliando o tema, buscando aprendizado com a outra parte. A abordagem colaborativa entre duas pessoas explora as diferenças para desenvolver aprendizado de um com o outro. Faz a escolha de abordar um problema interpessoal por meio de soluções criativas, caminho contrário ao da abordagem competitiva ou de confronto. Kabanoff (1987) complementa que o estilo colaborando tem como sentença “quem sabe nós podemos trabalhar juntos”. Esse comportamento envolve de duas ou mais pessoas que confrontam um assunto e experimentam resolvê-lo de uma forma mútua e satisfatória para ambos. Cada pessoa tentará atingir sua meta, e desta forma para obter sucesso, as partes envolvidas devem ser hábeis de encontrar uma resolução que atenda a ambas as necessidades. Esse modo requer explorar um desacordo em profundidade e requer o compartilhamento de pontos de vistas e de informação, numa atmosfera que encoraja a outra parte a ser franca e aberta, sendo por sua vez franco e aberto de sua parte. É um estilo que requer criatividade de ambas as partes para obter sucesso. O estilo colaborativo, segundo Manfredi (2003) está sempre aberto para “duas cabeças pensam melhor do que uma”. Sempre busca soluções integradas, prefere o aprendizado e interage nas percepções. Busca agregar idéias, ganhando comprometimento e sustentando relacionamentos no longo prazo. As suas habilidades residem em saber escutar, ter bom trânsito de

comunicação e empatia. Sabe lidar com situações sem utilizar táticas ameaçadoras e sem fincar posições defensivas. Consegue avaliar objetivamente os detalhes e busca identificar a raiz do problema, ou seja, vai fundo nas questões.

5. **O estilo *concedendo*** - Significa ser não-assertivo e cooperativo, o oposto do competindo. Quando é harmonizador, o indivíduo negligencia seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra pessoa; há um elemento de auto-sacrifício nesse estilo. Ser harmonizador pode significar também uma forma de caridade abnegada ou generosidade, seja obedecendo a ordens de outra pessoa quando não preferiria, ou seja, cedendo ao ponto de vista de outra pessoa. Há uma forte preferência por ceder às necessidades do outro.

Kabanoff (1987) descreve o estilo concedendo tendo como sentença “eu enxergo seu ponto de vista”. Segundo o estilo concedendo, uma pessoa está desejosa de concordar com a outra porque ela enxerga o ponto de vista do outro ou porque ela enxerga benefícios em concordar no curto ou no longo prazo com a outra parte, tal como preservar um relacionamento no futuro. Esse modo pode tentar amaciar os sentimentos da outra parte no sentido de parar qualquer posterior desenvolvimento de conflito, de mostrar-se agradável, favorável à outra parte, e de ser vista amigavelmente e de mostrar-se razoável. Esse modo implica forte consideração pela visão da outra parte e de alguma forma menos consideração com os objetivos próprios. Para Manfredi (2003), o estilo concedendo tem como sentença “será meu prazer”. Permite que a outra pessoa seja totalmente ouvida, reconhecendo os próprios erros, facilita o aprendizado e o desempenho de todos e ele encoraja outros à tomada de riscos. Cria o “*good will*” na imagem e ambiente, mantendo a paz, não fazendo questão de aparecer, geralmente adequados a eventos de pouca importância. As suas habilidades residem no saber se

controlar nos seus desejos, saber se colocar no lugar do outro, no saber lidar com autoridade sem se revoltar e é o tipo do sujeito que “dá espaço para o outro”.

Há uma interface entre a estratégia de resolução de problemas do modelo de consideração dual e o estilo colaborando do instrumento TKI[®], sugerindo ser este estilo o que representa melhor resultado *ganha-ganha*, com alta consideração a seus próprios interesses e alta consideração aos interesses do outro no resultado da negociação.

Apesar das cinco categorias de resolução de conflitos, para os professores não existem maneiras certas ou erradas para resolver conflitos. Algumas formas são mais adequadas que outras, para determinados tipos de conflitos, mas não é correto afirmar que existem estilos corretos e incorretos para a resolução de conflitos. Todos os cinco estilos são importantes em algumas situações, cada um representando um conjunto de habilidades sociais úteis. Aqui cabe ressaltar que um negociador apresenta uma pontuação em cada estilo.

As organizações, de maneira geral, buscam o seu desenvolvimento e crescimento e/ou rentabilidade no longo prazo. Faz parte de cada contexto organizacional, a sua cultura, as relações de poder, seus valores e a contribuição proveniente de sistemas humanos que nela se estruturam. Portanto, analisar, classificar e diagnosticar “estilos de negociação” sem considerar o contexto no qual a organização e/ou setor está inserido, corre o risco de perder o significado e a relevância da aplicação do modelo, empobrecendo o resultado final. A valorização da abordagem competitiva ou da abordagem de resolução de problemas colaborativa numa dada organização em que o executivo está inserido, pode dar sinais de como acontece o processo de negociação dentro da organização e com seus *stakeholders*, bem como pode levar a prever os estilos de negociações de seus executivos.

A proposta do instrumento Thomas-Kilmann na leitura do autor Shell (2001) é medir predisposições ou preferências auto-referentes pela aplicação dos cinco estilos de conflito, sob escolha forçada em 30 pares de afirmações. O instrumento não dá margem para contexto social das escolhas: sobre o que os sujeitos fariam num dado conflito, relacionamento ou negociação. O TKI® tende a levar o sujeito a selecionar os estilos baseados numa predisposição geral do que a partir de uma análise de melhores práticas para resolver qualquer situação de conflito de interesse. O instrumento não é claro para confirmar se estas medidas de disposição são os traços de personalidade (cruzamento entre a impressão de um dado sujeito se achar “concedendo” e isso estar de acordo com seu comportamento e também confirmado pela percepção de terceiros de que o sujeito é estilo “concedendo”). Parte da validade das questões depende de significado compartilhado entre sujeito e pesquisador: o que significa para o sujeito ser “concedendo” pode não ter o mesmo significado para o pesquisador. Além disso, há a questão do viés: as pessoas tendem a classificar outros, baseados em parte pelas suas predisposições:

- Um sujeito altamente competitivo pode perceber um sujeito moderadamente competitivo como “sem entusiasmo competitivo”.
- Uma pessoa não competitiva, ao contrário, pode perceber o mesmo competitivo moderado como de fato, bastante competitivo.

O autor Shell (2001) ressalta que quando se aplica o instrumento entre executivos ou alunos, há a possibilidade do *feedback* entre os mesmos. Os estudantes podem utilizar a sua pontuação para verificar como os outros o percebem no seu estilo. A dinâmica permite reflexão dos estilos e das percepções individuais e sociais.

2.2.2 Outras tipologias

Martinelli (2002) comenta que existem várias tipologias para identificar, descrever os estilos e segundo as visões dos vários autores. Há modelos orientados para a personalidade e há modelos orientados para o comportamento. [Os modelos orientados para a personalidade apresentam uso restrito ao âmbito da psicologia. Os modelos orientados para o comportamento podem ser utilizados pelas demais profissões de origem.]. O autor contribuiu com o estudo de vários autores que apresentaram modelos de estilos de negociação ou também chamado de diferenças pessoais. Para esta pesquisa o foco é para o modelo dual e para tanto será feito um breve relato sobre cada tipologia apresentada pelo autor.

2.2.2.1 Classificação de Sparks

O autor Sparks (1992) apresenta uma classificação de estilos dentro da visão competitiva da negociação, apesar de se incluir na abordagem ganha/ganha. O autor denomina a outra parte de oponente, como objeto de estudo e de planejamento da negociação. O estudo de estilos do oponente, segundo o autor, permite vantagem competitividade na negociação com o oponente. O estudo enfoca o como lidar com os estilos do oponente e não faz menção ao aprendizado do próprio estilo. O autor partiu do modelo do psiquiatra Carl Jung, que dá ênfase aos impulsos que dirigem as ações humanas. Parte de traços de personalidade para definir comportamentos. O autor fez uma adaptação colocando esses impulsos em pares opostos: desconsideração *versus* confiança (x), controle *versus* deferência (y), organizados num gráfico (x,y). Os quatro impulsos que norteiam o negociador: impulso de controle (dominar e controlar o outro), de desconsideração (rebaixar o outro), de deferência (deixar o comando para o outro), de confiança (inclusão do outro). Os impulsos ao serem combinados em pares opostos,

descrevem os estilos de negociação em cada quadrante: estilo restritivo, confrontador, ardiloso e amigável.

O autor ressalta que cada estilo tem seu ponto ótimo num dado contexto de negociação. O negociador tem sempre um estilo principal e pode vir a ter um ou dois estilos secundários, seja por experiência passada, seja por questões de direção da própria negociação, seja por reação à outra parte. Em seu livro, o autor dá ênfase às táticas de negociação de cada classificação de oponente. Por fim, o autor não menciona instrumentos de medidas de estilos. Apresenta uma escala de grandeza de semelhanças de negociação entre culturas de países, porém não revela como mediu isso. O autor contribui com listas de verificação para examinar áreas chaves da negociação, de posição de negociação, para identificação de fraquezas e deficiências, para identificar armadilhas nos termos e condições, com um instrumento de avaliação do processo da negociação e, finalmente, com um instrumento de avaliação de desempenho do fornecedor/vendedor.

2.2.2.2 Classificação de Gottschalk

A abordagem de Gottschalk (1974 apud MARTINELLI, 2002, p.69) descreve os estilos a partir de traços de personalidade, o que não demonstra ser suficiente para explicar comportamentos em negociação. Também são quatro estilos, que foram construídos pela experiência prática do autor: estilo duro, caloroso, dos números e negociador.

2.2.2.3 Classificação LIFO

O programa LIFO²¹ foi desenvolvido pelos autores Stuart Atkins e Allan Katcher (1973 apud BERGAMINI, 1980, p.63), psicólogos de desenvolvimento organizacional que pesquisaram no meio empresarial as características que mais qualificavam os executivos. Criaram um instrumento de diagnóstico que tem por finalidade determinar a maneira pela qual os quatro estilos básicos de comportamento se apresentam em cada indivíduo. Bergamini (1980) esclarece que do ponto de vista da filosofia, a teoria que sustenta o programa LIFO afirma ser um paradoxo humano, o fato de que os pontos fortes de uma pessoa, quando utilizadas em excesso se transformam em pontos fracos. A autora esclarece que o programa LIFO teve sua inspiração na obra de Erich Fromm, que aborda o paradoxo humano na sua busca entre: proximidade e independência. O autor coloca a produtividade como solução para orientação comportamental. Estas orientações que definem o que é produtivo e improdutivo não são duas classes separadas de síndrome. São descritas pelos autores como pontos de um *continuum* que é determinado pelo grau de orientação produtiva predominante. Por exemplo, um estilo sistemático racional pode ser encontrado em grande produtividade, mas à medida que degenera cada vez mais em “mania de arrumação” arrogante, compulsiva e irracional, anula sua finalidade primeira e torna-se improdutivo. Os autores trazem a questão do uso das melhores forças pessoais, definidas pelos traços de personalidade, observando o impacto que esse comportamento causa no ambiente; o comportamento sinaliza se a pessoa está conseguindo utilizar-se destas forças pessoais de maneira produtiva ou improdutiva. O foco fica na eficiência do comportamento num dado ambiente em exercício. Conforme a eficiência for sendo experimentada pelo executivo, ele busca repetir a sua “zona de conforto”, sendo reconhecido por ele como uso produtivo de suas forças básicas. O uso disfuncional das

fortalezas pode acabar transformando-as em possíveis fraquezas, se o impacto sobre o ambiente e a relação não forem observados. Idem para a leitura de pontos fracos que podem ser interpretados como seus próprios pontos fortes, porém utilizados de maneira excessiva. A pesquisa dos autores revela que fortalezas e fraquezas estão interligadas; são elos de uma mesma corrente. Eles não são as faces de uma mesma moeda, com um “ou” outro lado. A fraqueza está contida na fortaleza; a fraqueza é uma fortaleza superativada, no sentido de excessiva e, portanto improdutivo. O impacto ambiental é caracterizado pelo clima de pressão organizacional e conflito interpessoal gerado pelo comportamento.

Os quatro estilos comportamentais de Atkins e Katcher observam a forma de agir do negociador, tendo em vista seus aspectos produtivos e improdutivos: 1- Estilo toma e controla (T/C) – Orientação exploradora; 2- Estilo mantém e conservar (M/C) – Orientação acumuladora; 3- Estilo adapta e negocia (A/N) – Orientação mercantil; 4- Estilo dá e apóia (D/A) – Orientação receptiva. Para os autores, as pessoas podem apresentar os quatro estilos ao mesmo tempo, porém em graus diferentes de utilização. O que diferencia é a ordem na qual as orientações comportamentais surgem, o que é determinado pela intensidade com que é utilizado. A intensidade varia com a maneira de ser e com o contexto da situação. Isso é determinado por meio de pontuação. Os autores classificam a manifestação do primeiro estilo como o estilo de frente, aquele que a pessoa exibe com facilidade e é praticamente automática e o mais habitual. O segundo estilo, também denominado de estilo de fundo, um comportamento alternativo e por escolha do negociador. O terceiro estilo, bem menos freqüente, somente utilizado quando necessário, requer maior esforço pessoal. O quarto estilo, conhecido também como força negligenciada, um comportamento desgastante para o negociador e de baixa produtividade. Os estilos também podem ser identificados sob

²¹ *Life Orientation*

condições normais ou sob condições de pressão do ambiente. Os autores ressaltam que o conhecimento dos pontos fortes e os possíveis excessos são fonte de recursos para planejar a estratégia comportamental pela organização, no sentido de obter maior produtividade da organização, no sentido de poder experimentar maior conforto pessoal nas situações de trabalho ou no sentido de redesenhar o cargo com redistribuição de atividades.

Os autores identificam os quatro estilos através do seu instrumento particular, sistema LIFO, para uso por consultores e professores credenciados. Bergamini (1980) se tornou credenciada e ela colaborou no desenvolvimento da pesquisa para ambos os autores por cinco anos. Ela relata em seu livro que realizou uma pesquisa no Brasil com 1000 executivos que se submeteram ao sistema LIFO. A autora realizou um trabalho experimental, primeiramente, por dois anos, com tradução e uma redefinição do roteiro modificado do original americano. Após este período, foram introduzidas modificações que apresentaram melhores resultados e com objetivos de validar o instrumento. Os autores americanos autorizaram o instrumento modificado para o Brasil, sugerido por Bergamini (1980). O sistema LIFO seguiu um roteiro de aplicação, em ordem decrescente de hierarquia na organização. À medida que a pesquisa foi acontecendo, surgiram correlações entre estilos comportamentais e variáveis isoladas: área de trabalho, nível hierárquico, formação acadêmica, faixa etária e sexo. Tornaram-se fatos possíveis de comprovação empírica. A maior contribuição desse instrumento não foi só o de traçar um perfil comportamental tipicamente brasileiro, mas a busca de correlações com as variáveis exógenas. Além disso, o sistema LIFO mostrou ser um instrumento de utilidade no recrutamento e seleção de pessoas e no treinamento e desenvolvimento, melhor ainda quando associado à aplicação de instrumentos psicológicos.

2.2.2.4 Classificação de Gilles Amado adaptado por Marcondes

Amado (apud PAULA JUNIOR, 1997, p.53) traz o significado da negociação relacionado com a adaptação ao ambiente e às variáveis situacionais; influências contextuais mais amplas que interferem positiva ou negativamente no comportamento do negociador. Para o autor o comportamento do negociador tem duas determinantes: uma **direção** e uma **polarização**. Os eixos diretivos da negociação, ou seja, o sentido em que se desenrola a negociação e na qual as mensagens são trocadas entre as partes, são conseqüentemente a evolução e mudança. O significado de um negociador bem-sucedido carrega em si o indivíduo que é capaz de fazer evoluir sua posição num sentido produtivo, da percepção do ambiente para depois o agir. O modelo foi desenvolvido por Gilles Amado²² e adaptado por Marcondes & Consultores Associados. O autor enfatiza os comportamentos que determinam a direção da negociação, como *construtivos*, no sentido de que por meio deles se poderão atingir os objetivos da negociação. Ele classifica os construtivos em estilo *push* (“tocador”: exerce influência sobre o outro para fechamento da negociação, com foco no conteúdo) e estilo *pull* (“puxador”: foco nos aspectos relacionais, nas necessidades e objetivos do outro). O estilo *pull* traz e puxa a outra parte para a negociação. Mostra um comportamento receptivo que contribui para a construção da negociação, na medida em que permite comprometer a outra parte, estimulando sua participação e obtendo o seu envolvimento. O autor coloca os tipos *push* e *pull* em sentidos opostos, porém na ação se complementam na construção da negociação. A negociação pode ter ruídos que afetam a comunicação, seja pelas diferenças de cultura, seja pelos diferentes graus de comprometimento emocional dos negociadores.

O autor define a polarização na negociação como um prisma deformante, fundado no

diferencial de percepção entre duas partes (pessoas, grupos). As mensagens enviadas por uma das partes atravessam este prisma e poderão adquirir aos olhos do receptor uma coloração particular. Uma luz amarela poderá ser polarizada e aparecer de outra cor para a outra parte. O autor ressalta que o negociador hábil é capaz de analisar friamente as distorções que possam vir a ocorrer e de não agir para acentuá-las. O negociador pode observar o impacto emocional do seu comportamento sobre a outra parte e tratar de forma positiva ou negativa os eventuais conflitos. Quando positiva, implica circunscrever o conflito de forma objetiva e agir para resolvê-lo ou atenuá-lo, trazendo um efeito de convergência saudável para a efetividade da negociação. O autor qualifica de negativo para o tratamento do conflito, os comportamentos de ataques para atingir a pessoa da outra parte, bem como o de evitar pontos em desacordo. Ambos os comportamentos acirram divergências.

Esse modelo comportamental não pode afirmar que tal comportamento é bom ou ruim, tudo dependendo, da situação, da circunstância, do objetivo e do parceiro com que se negocia. O modelo é descrito como contingencial. A classificação do autor apresenta quatro estilos de negociação: estilo afirmação, estilo persuasão, estilo ligação, estilo atração, estilo “destensão”.

Paula Junior (1997) ao adaptar o instrumento de estilos de negociação, revela em seu livro que foi realizada uma pesquisa com 2.564 executivos brasileiros de empresas privadas e estatais. O instrumento foi aplicado em seminários da consultoria “Como aprimorar estilos e estratégias de negociação” e também dentro do programa de autodesenvolvimento de executivos. O instrumento é do tipo “escolha forçada”, com doze conjuntos de cinco frases. O executivo teve que enumerar de pontuação cinco (o que melhor descreve seu

²² Prof. de Psicologia Organizacional – HEC-ISA Hautes Études Commerciales, Institut Supérieur des Affaires

comportamento) a pontuação um (o que pior descreve seu comportamento). Cada frase trata de um estilo de negociação: persuasão, afirmação, ligação, atração e destensão. Os resultados de um estilo podem situar-se entre um mínimo de 12 e um máximo de 60 pontos.

A consultoria Marcondes teve como resultado da amostra 48% com estilo ligação, predominante no seu desempenho. Adotando esse estilo, o executivo brasileiro evita o confronto direto e faz prevalecer as relações pessoais na negociação. Esse resultado é mais marcante entre executivos de estatais (homens 53%, mulheres 56%) do que de empresas privadas. Em segundo lugar, o estilo persuasão com 28%, depois o estilo atração com 18%, depois o estilo afirmação com 5% e, finalmente, o destensão com 1% do total. O estilo persuasão apresenta maior percentual entre executivos de empresas privadas (homens 33%, mulheres 31%). As hipóteses levantadas a partir desses resultados pela consultoria são de que: a) existe um jogo de poder percebido e praticado nas empresas privadas e o valor que se atribui à competência permite que parcela significativa lance mão do estilo persuasão. b) diferente do ambiente privado, a estrutura de poder das estatais extrapola o âmbito interno da organização, envolvendo órgãos municipais/ estaduais ou federais, o que pode levar aos negociadores a estabelecerem acordos, desconsiderando o contexto global que os cerca.

Outra revelação significativa da pesquisa está na análise de flexibilidade de estilos por meio da combinação dos estilos *push* (afirmação e persuasão), estilos *pull* (atração e ligação) e das formas mistas (combinação dos estilos *push* com um dos dois estilos *pull*, em pares). A pesquisa mostra que poucos executivos apresentam uma postura marcante ativa (afirmação + persuasão) do tipo *push* (9%); a maioria se posiciona como negociadores receptivos (ligação + atração) *pull* (39%). Esta maioria pauta seu comportamento pelas relações que se vão estabelecendo, evitam exposição clara e aberta de suas propostas e argumentos. O uso

contínuo desse estilo, não na forma de tática que é eventual e traz resultados para situações específicas, leva aos negociadores a se perceberem num campo minado e adotarem posturas defensivas por não saberem os limites entre realidade e fantasia, pela falta de transparência. A forma de combinação de estilos mistos *push- pull* e vice-versa está mais presente nas empresas privadas (mulheres 54%, homens 53%). Nas empresas estatais esta combinação tem menos expressão (tanto mulheres como homens compartilham o mesmo valor de 41%). O consultor comenta que é característica da combinação mista a maior facilidade para quebrar os aspectos negativos da negociação: como os jogos de ataque e defesa, espiral de argumentos e contra-argumentos típicos dos estilos ativos puros, não-objetividade e mascaramento de posições.

2.2.2.5 Outras tipologias

Martinelli (2002) inclui no seu capítulo sobre estilos de negociação, dois artigos da revista *Systems Reseach*. Ambas as classificações, trazem um enfoque mais sistêmico, voltados para tipologias. Porém não são tipologias utilizadas em classificação de estilos de negociação, dentro da abordagem comportamental.

A metodologia de Kinston e Algie (1989, MARTINELLI, 2002, p. 92) utiliza a visão sistêmica no tratamento dos problemas de gestão da administração. Eles classificam os estilos de administração pela forma como se soluciona o problema nas oito etapas de sua metodologia, a saber: 1- início, 2- exploração do problema, 3- levantamento de possibilidades de ação, 4- solução, 5- reiteração eventual do ciclo, 6- implementação, 7- revisão durante a ação, 8- superação de eventual insucesso. Os autores descrevem sete estilos, a saber: 1- Estilo Racional, 2- Estilo Empírico, 3- Estilo pragmático, 4- Estilo Dialético, 5- Estilo Sistêmico, 6-

Estilo Estruturalista, 7-Estilo Intuitivo. A tipologia de Kingston e Algie se trata mais de uma metodologia e menos de perfis comportamentais e o foco desta pesquisa está na busca de perfis psicológicos para a tomada de decisão nas atividades dos executivos em suas funções gerenciais. A abrangência é maior, ultrapassando os estilos de negociação e, portanto, não trataremos aqui nesta dissertação, constando apenas o relato da existência deste estudo.

Ackoff (1996 apud MARTINELLI, 2002, p.103), num estudo sobre a qualidade das interações entre pares e trios de pequenos grupos sociais, parte da classificação de tipos psicológicos de Jung: extrovertidos e introvertidos. O introvertido está voltado para dentro de si e se modifica a si mesmo. O extrovertido está voltado para fora e tende a agir modificando o ambiente. Além disso, o autor complementa que esses dois estilos podem ser motivados por estímulos internos (provenientes dele mesmo) ou externos (provenientes do ambiente). A combinação matricial desses quatro perfis gera também quatro perfis psicológicos: 1- *Subjective Internalizer*: Introvertido movido por estímulos internos, 2- *Objective internalizer*: introvertido movido por estímulos externos, 3- *Subjective externalizer*: extrovertido movido por estímulos internos, 4- *Objective externalizer*: extrovertido movido por estímulos externos. Neste estudo Ackoff relata que em torno de 75% das pessoas apresentam estilos mistos, que são os estilos dois (OI) e três (SE). Além desses quatro estilos o autor introduziu um quinto estilo, *Centrersion*, que fica equidistante dos quatro estilos anteriores. Os estudos de Ackoff sobre tipos psicológicos, segundo Martinelli (2002), contribuem para analisar, prever e explicar comportamentos dos consumidores de determinados países, em termos de desejos e decisão de compra.

2.2.3 Estilos comportamentais refletidos pelo Gênero

Será que homens e mulheres negociam de forma diferente? Será que a diferença de gênero afeta o resultado da negociação? Há diferentes visões e abordagens para os autores pesquisados (LEWICKI e HIAM, 2003; KOLB e WILLIAMS, 2000; ROBBINS, 2005).

A forma mais visível de diferenças pessoais é mostrada no gênero e na cultura. Na prática de sala de aula, com um público misto, a questão gênero é um dos temas: a forma como homens e mulheres experimentam em si e um com o outro, nos exercícios de barganha. Lewicki e Hiam (2003) relatam que há quatro abordagens diferentes de gênero, o que explica diferenças de tratamentos entre gêneros:

- (a) Relacionamento entre as partes negociadoras – as mulheres se preocupam mais com o contexto, com os sentimentos e percepções dos participantes, enquanto que os homens estão focados no problema e não no contexto.
- (b) Visão da negociação – Os homens costumam encarar uma negociação como um evento finito e isolado, enquanto mulheres enxergam como parte de um relacionamento maior com a outra parte.
- (c) Visão de poder – As mulheres geralmente buscam equilíbrio de poder entre todas as partes de uma negociação, enquanto que os homens tendem a usar o poder como meio de alcançar suas próprias metas.
- (d) Diálogo – As mulheres preferem usar a interação e o diálogo para chegar ao entendimento, enquanto que os homens usam esse instrumento para atingir suas próprias finalidades, persuadindo a outra parte sobre seu ponto de vista.

Robbins (2005) cita os estereótipos que definem a mulher na negociação: cooperativa, agradável e voltada ao relacionamento nas negociações quando comparadas aos homens. As evidências em pesquisa não corroboram com esta crença. Porém os homens tendem a conseguir melhores resultados da negociação. O autor traz uma reflexão sobre os diferentes valores atribuídos por homens e mulheres aos resultados da negociação, por terem diferentes visões sobre a negociação. Para mulheres a construção e manutenção de relações interpessoais seriam mais importantes do que aumento salarial ou aumento do espaço de trabalho. Também a falta de poder que muitas mulheres detêm nas organizações, contribui para o estereótipo de “boazinhas”. As pesquisas realizadas pelo autor indicam que indivíduos com menos poder na organização costumam ser mais pacificadores com seus oponentes, usando táticas de persuasão, mais do que confronto direto ou táticas de ameaças. Quando homens e mulheres possuem bases de poder semelhantes, não há diferenças significativas em seus estilos de negociação. Outra questão abordada foi sobre a atitude das mulheres em relação à negociação e a si mesmas enquanto negociadores são bem diferentes das dos homens. As mulheres mostram-se menos confiantes na antecipação da negociação e se mostram menos satisfeitas com seu desempenho depois de encerrado o processo, independente se o desempenho e os resultados tiverem sido semelhantes aos dos homens.

Kolb²³ e Williams (2000) são advogadas e relatam em seu livro as diferenças de gênero e o que elas denominam de “na sombra da negociação”²⁴. O termo resume o jogo de agendas escondidas e suposições mascaradas que acompanham o gênero feminino. As autoras evidenciam que o termo surgiu das entrevistas com mulheres. Numa negociação salarial, as autoras descobriram por meio de entrevistas informais que as candidatas a professor

²³ Codirector of its Center for Gender and Organizations.

²⁴ The *Shadow negotiation*

(mulheres) aceitam a oferta de valor de salário, enquanto que os homens procedem à negociação não somente para um salário maior, como também requerem suporte na pesquisa e sala de trabalho. Além disso, as autoras comentam aspectos culturais: as pessoas esperam que as mulheres sejam brandas e elas guardam esta expectativa dentro de si quando vão negociar com mulheres. Quando mulheres negociam, elas encontram outras pressuposições não declaradas e faladas, mas que estão na sombra da negociação: “o trabalho é uma escolha delas”, “mais um luxo e menos uma necessidade e uma vontade”. A pessoa que negocia com mulheres, às vezes traz dentro de si a certeza de que uma mulher, não importa sua circunstância, colocará família e relações em primeiro lugar e não irá barganhar duramente. As autoras ressaltam que as mulheres não devem negociar de forma dura, porém de forma mais esperta²⁵. A pesquisa realizada pelas autoras com mulheres americanas de vários estados revela o processo da negociação feito por elas. Elas relatam que “alguma parte desse processo” não está informada nos livros de negociações e que as mulheres devem conhecer o que as autoras denominam de “na sombra da negociação”. O significado que as autoras dão à sombra da negociação está relacionado com agendas escondidas e suposições mascaradas que entram no cenário da negociação, mas não são colocados na “mesa da negociação”. As agendas escondidas conduzem o processo da negociação tanto quanto os assuntos explicitados na mesa da negociação. Antes de atingir um bom acordo nos assuntos em questão, estas visões não ouvidas devem ser trazidas para a mesa de forma que mal-entendidos e expectativas não realistas possam ser revistas. As autoras consideram que a sombra da negociação surgiu nas entrevistas com mulheres, precisamente porque o gênero é um dos gatilhos que colocam as expectativas não ouvidas em ação durante uma negociação. As autoras comentam que as negociações por mulheres envolvem mudanças: seja na criação de um trabalho flexível, desenvolvendo um projeto novo ou assegurando um empréstimo para

²⁵ *smart*

um novo negócio; significa que elas movem a negociação além das proposições do sim e do não. Trabalham de forma colaborativa e construtiva, mesmo quando empurradas para a direção oposta, elas são capazes de acordos criativos. Pessoas assumem despretensiosamente que homens e mulheres negociam da mesma forma e que gestos e sinais serão lidos da maneira que eles foram intencionados. O universo ou contexto de negociação afeta a forma como se negocia: nas escolhas estratégicas e nos estilos de negociação nas várias formações de origem de profissionais.

Na visão das autoras, as entrevistas com mulheres negociadoras evidenciaram que as negociações não são puros exercícios racionais de resolução de problemas. Parecem mais com conversações que são levadas simultaneamente em dois níveis de comunicação: 1- a discussão da *substância* – o problema em si, 2- a *comunicação interpessoal* entre as partes – o que a conversa representa na relação. Como se as pessoas barganhassem sobre questões, mas elas também negociam sobre como vão negociar. Há uma condução paralela da negociação que se traduz no como as pessoas se exercitam nos termos da relação e das expectativas. As pessoas raramente falam diretamente sobre isso, elas decidem entre elas que interesses e necessidades requerem atenção, que opiniões são importantes e o quanto cooperativas elas serão ao chegarem ao acordo. Esta troca é geralmente não verbal e mascarada na disposição diante das questões. Desta forma as autoras denominam “na sombra da negociação” como esta negociação paralela e simultânea. As mulheres entrevistadas puderam analisar o problema ou a situação com grande habilidade, mas elas tropeçaram no que se denomina “na sombra de negociação”. O foco em *resolução de problemas* tem neutralidade perante o gênero. Porém, quando as expectativas não reconhecidas e os pressupostos sem garantia entram em cena da negociação, o gênero desencadeia o processo. As autoras buscam razões no gênero para explicar por que a mulher experimenta a negociação de tal forma pessoal e o

porquê ser uma mulher importa mais em alguns momentos do que em outros. O gênero dá colorido na experiência da mulher, mesmo quando não se têm reações viscerais. Qualquer negociação é submetida por uma onda de influências, valores sociais e códigos informais de conduta, padrões ou normas sociais, que parecem não ter nada com gênero, podem gerar expectativas nas mulheres sobre o que e como fazer no papel de mulher. O papel do gênero determina em larga escala como lidamos com seus efeitos na “sombra da negociação”. A mulher pode se considerar um estorvo na negociação e assumir um papel de homem, ou a mulher pode tocar no seu jeito feminino para temperar impulsos confrontacionais e encorajar a troca colaborativa. Para alguns homens, as mulheres são péssimas negociadoras por natureza. Não importa o quanto uma mulher for treinada em negociação, ela sempre irá atuar como uma mulher. Adotar um comportamento mais agressivo ou forma mais masculina de falar pode trazer resultado oposto ao que se espera. Ao invés de ganhar voz e aceitação, pode provocar censura ou reação. Para algumas mulheres, a feminilidade não deve ser encoberta. Ela dá à mulher uma vantagem, ativos que ela pode usar em sua vantagem. Mais do que lamentar a falta de independência assertividade ou conduta competitiva, porque não celebrar uma feminilidade expressiva, emocional e cuidadosa? O papel da mulher através do papel de mãe e de seu *status* de subordinada no trabalho tem desencadeado não somente modelos de cópia do masculino. Contribuem como pontos fortes. Empatia e atitude, esta habilidade de se conectar com outros do que se tornar distante, como um ator distante, um sentimento instintivo para relacionamento – estas habilidades e inclinações contemplam uma vantagem não reconhecida no novo mundo de negócios interconectado. Para as autoras as mulheres constroem relacionamento e atingem soluções conjuntas mais facilmente do que o homem precisamente, porque cooperam e são naturalmente empáticas. Esta maneira de pensar retira o papel feminino do lugar de deficiência ou inadequação na negociação. Esta percepção fica dificultada quando se atribui uma constelação de certos traços de personalidade ditos

femininos, como a “essência do feminino”. Estas pressuposições varrem com as diferenças entre mulheres, como se todas se colocassem nesse mesmo perfil. Algumas mulheres gostam do desafio da competição; elas não estão na disposição de somente considerarem o outro. Há também maneiras de pensar no papel feminino que desqualificam a mulher, longe de ser uma vantagem, pode minar a mulher enquanto negociadora. Sua aderência à relação pode ser explorada e usada contra si mesma, se não se cuidar, como atitude manipuladora para obter os fins. A mulher vista por outros como não assumindo seus interesses numa organização, pode ter sua competência em dúvida, desqualifica sua habilidade de ser convincente e manter seu chão sob pressão. A dinâmica de poder nas relações da organização pode ir contra ela. Em algum momento ela pode tentar se abdicar das qualidades atribuídas ao feminino: habilidade de se conectar com pessoas, a capacidade de ouvir. Sair do seu papel feminino e ser durona parece que não resolve o dilema também.

Outra questão refere-se à explicação dada ao que é nomeado de padrões de medida do bom negociador. Gênero não é um problema da mulher, uma questão se a mulher tem deficiências ou qualidades especiais. A questão de gênero figura em todas as relações humanas, mas as autoras comentam que o ser humano prefere negar sua perversidade e prefere enxergar igualdade e neutralidade de gênero nas relações e nas organizações. Porém padrões implícitos de comportamento causam diferentes impactos no homem e na mulher. Os padrões refletem a experiência de quem os estabelece. E, por muito tempo, homens estabeleceram os padrões em nossa sociedade. O resultado disso é que a experiência deles se torna a medida de padrão para o que é considerado “normal”. Além disso, esta medida de padrão é assumida como sendo neutra para gênero. Por exemplo, ao pensar no critério de promoção mais frequentemente usado para decidir se um executivo está num caminho rápido de promoção de carreira e está maduro: o(a) executivo(a) coloca em primeiro lugar o trabalho. Lealdade e ambição são

medidas pelo tempo dedicado ao trabalho. Uma mulher que tenha responsabilidades primárias em casa, inevitavelmente encara com desvantagem ao ser medida por esta regra. Pode ser que ela seja uma funcionária valorizada, precisamente por causa de sua habilidade de conciliar demandas conflitantes no seu tempo e lidar com prioridades, mas estas habilidades não foram computadas na definição do “empregado ideal”. Medidas como esta podem desmoralizar uma negociadora mulher se o viés do gênero não é reconhecido.

Será que a sabedoria convencional sobre o negociador efetivo é neutra para o gênero? Muitos respondem que o modelo de negociador efetivo está orientado a resultados na resolução de problemas. A pessoa que emerge desse perfil de negociador efetivo traz os seguintes traços:

- São duros, incansáveis e determinados. Eles promovem seu interesse de forma agressiva e necessitam de argumentos persuasivos para temperar suas demandas;
- São preparados. Eles sabem o que querem e identificam os obstáculos na frente do tempo;
- São decisivos e claros;
- São versáteis no uso de táticas. Não hesitam em blefar ou levantar muralha se favorecer a um acordo melhor. Eles podem estar envolvidos e atenciosos se isso funciona para sua vantagem;
- São objetivos e não emocionais. Eles empregam emoções de forma tática, tais como medo e desapontamento.
- São focados. Mantêm os olhos na meta deles.

O modelo acima, de negociador efetivo, não se baseia em talentos naturais. O sucesso vem do trabalho árduo: analisando a situação, planejando a estratégia, pensando em opções e fazendo ajustes constantes. Análise de problemas pode ter neutralidade de gênero, porém a

convencional sabedoria do negociador efetivo não o é. O modelo de negociador efetivo veste mais um homem do que uma mulher. Esse modelo tem todas as qualidades positivas que são associadas à masculinidade: competitivo, independente, objetividade, confiança em si, frieza debaixo de pressão. O modelo talvez não vista todo estilo de negociação masculino. Mas esse modelo vestiria o estilo de negociação da mulher?

O dilema “não deixe os outros enxergarem o seu lado feminino”, se submete à sabedoria convencional do modelo de negociador efetivo: um homem ou uma mulher pode apenas ganhar pela habilidade de se manter debaixo de pressão e deixar fluir o leite competitivo, enquanto que ao expressar preocupação com o outro, estará apto para minar seus esforços. O modelo de negociador efetivo tem conseqüências mais significantes quando a pessoa que mostra o lado feminino é uma mulher. Embora a negociação ocorra entre pessoas, requerendo algum grau de cooperação, o modelo de negociador efetivo é essencialmente de um ator independente que calcula como atingir sua meta. A tônica ainda recai sobre as competências que contribuem para o sucesso individual e excluem outras que são necessárias para fazer a interação no trabalho. Quando se enfoca a negociação como componentes analíticos ou independentes, desaparecem os que as autoras colocam “na sombra da negociação” e representam as habilidades relacionais. Estas habilidades estão tradicionalmente ligadas a mulheres. Algo mais se perde quando se estabelecem comparações como estas. Nenhuma mulher, apesar de competente, pode arrancar de si o que é considerado essencialmente desempenho masculino. Ela naturalmente será considerada de alguma forma deficiente, com perda de objetividade e competitividade, necessários para estar dentro de uma negociação. As autoras consideram que esse modelo de negociação se torna confuso para mulheres. De fato, por definição, as mulheres não podem vestir esse modelo. Sempre que ela escolhe fazer barganha, ela é pega por uma situação impossível. Seu comportamento será um desvio padrão

seja quando adota, ou seja, quando não adota o modelo padrão de negociador. Se agir como mulher, suas habilidades serão desvalorizadas. Sua intuição pela consideração com o outro e seu emocional, interferem com qualquer discussão pautada pela lógica. Se ela medir seu comportamento pelo modelo padrão de negociador, ela presta atenção apenas pelo lado racional ou autônoma e falha ao trazer para a ação suas habilidades relacionais. Ao mesmo tempo, ela poderia ser julgada duramente por não ser feminina, ser insistente e antipática. Para as autoras isso implica abster-se forçadamente de perseguir seus interesses. A mulher traz para cada negociação suas diferenças e competências. Ambos podem se tornar vantagens, porém necessitam serem organizados como valores, não podem ser apagados do seu agir – seja pelas próprias mulheres, ou seja, pela outra parte. As mulheres necessitam revisar os padrões de medidas para bom negociador. Mesmo o termo “adversário” deve ser revisado. A palavra evoca competição, disputa e guerra no campo de batalha. Enquanto os negociadores funcionarem com esta metáfora da negociação, a relação necessária para estabelecer a disposição colaborativa permanece uma vaga lembrança. Sem uma responsividade genuína à outra pessoa, não se pode abrir para a perspectiva do outro. A consequência imediata é a privação de si e da outra parte de qualquer chance de explorar idéias que possam conduzir a soluções criativas. O diálogo colaborativo requer alguma reciprocidade, algum dar e receber e abertura para outras perspectivas. Quando a negociação tem o propósito de estabelecer credibilidade entre as partes, se prepara a terra para construção mútua do respeito. É parte da promessa da negociação a oportunidade de criar diálogo, num mundo tão complexo e rápido em mudanças, e que ninguém tem todas as respostas. Mundo esse que a mulher está de prontidão para perceber.

A questão do gênero que surge na negociação não se trata para as autoras de uma escolha de estilos: feminino ou masculino. A necessidade está em desenvolver um entendimento de

efetividade neutra para gênero, uma efetividade que permita às mulheres a empregarem todas suas habilidades e inteligências. A influência do gênero no processo da negociação varia de forma enorme. Pode não ser uma questão importante, ou seus efeitos podem ser exacerbados, principalmente quando existe desbalanceamento de poder. A questão para as negociadoras mulheres está em ser consciente destas percepções e saber manejá-las ativamente.

Hofstede (2005) comenta que as respostas de gênero diferem para países masculinos e femininos. Nos países mais masculinos, os sentidos de responsabilidade, de decisão, de animação e de ambição são considerados como características somente de homens, enquanto apoio e gentileza são vistos somente para mulheres. Nas culturas e sociedades mais femininas, todos esses termos são aplicados para ambos os gêneros (será discutida mais adiante a cultura na dimensão masculinidade *versus* feminilidade). A abordagem das autoras Kolb e Williams (2000) traz carregada em si a cultura americana, que na pesquisa de Hofstede (2005) revela ser uma sociedade mais masculina, portanto a régua do desempenho do negociador acaba tendendo para esta cultura mais masculina, não neutra a gênero, impregnada da sociedade americana e que está sendo questionada pelas autoras.

As autoras Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000) relatam que alguns autores (Pruitt, Rubin e Brown, Parasuraman e Futrell) estudaram o impacto do gênero no comportamento da negociação e as extensivas revisões de pesquisas não sinalizam a relação sistemática entre o uso da resolução de problemas cooperativa (PSA) e do gênero. Também relatam que não foi encontrada diferença significativa de gênero no PSA. As autoras Kolb e Williams (2000) discutem os achados (verificar item 2.1), pois as mulheres, por natureza, são mais orientadas interpessoalmente, são mais conciliadoras e responsivas aos seus parceiros do que os homens. A literatura também sugere que os vieses de gênero desaparecem à medida que as partes

ganhem familiaridade uma com a outra, havendo uma adaptação nas diferenças do estilo de comunicação com indivíduos de mesmo contexto cultural.

2.2.4 Impacto da faixa etária no comportamento

A autora Burkhard (2001) resgata a classificação da biografia em setênios da Grécia, Sólon (640-553 a.C.) trazendo um enfoque para a Pedagogia, a Medicina e o autodesenvolvimento. O período de 21 a 42 anos representa uma fase expansiva da vida, atingindo o ser humano o máximo de sua vitalidade. A faixa de 21 a 28 anos representa o posicionamento da identidade no mundo: foco voltado para alta consideração consigo mesmo e fazer prevalecer seu ponto de vista. Ainda não consegue dar objetivo ao que quer e a questão básica deste setênio é como se vivencia o mundo. Acredita-se que tudo é possível. Há um foco para perfeição em tudo. Há alguns perigos quando a sua socialização lhe torna muito adaptável ao outro, tentando cumprir as expectativas do outro e não dele. Representa uma fase de experimentação e aprendizado. Também quer ver os resultados que produz.

2.2.5 Estilos comportamentais refletidos pela Cultura

Dentre os principais autores que se aprofundaram no tema cultura, Schein (1985), Trompenaars (1993) e Hofstede (2005), a obra do último se destaca como a mais rica em termos de pesquisa transnacional. Quando duas pessoas de diferentes grupos culturais negociam, cada uma coloca na mesa sua maneira de pensar sobre as questões a serem negociadas e o processo de negociação. As disposições dos negociadores são afetadas pelo grupo cultural de origem do negociador, influenciando maneiras pelas quais as questões são tipicamente colocadas e as negociações são encaminhadas. Os valores culturais resultam

preferências em questões que podem ser completamente distintas para diferentes grupos, conforme será descrito adiante.

O autor Freitas (2006) traz uma apreciação das culturas organizacionais no Brasil sob o prisma da cultura brasileira, ressaltando os traços culturais brasileiros que influenciam nos modelos de gestão importados, os quais carregam em si pressupostos e valores culturais dos países de origem que podem ser conflitantes com os brasileiros. A adoção desses modelos sem levar em consideração as questões anteriores pode conduzir ao fracasso ou a obter resultados tímidos, pela falta de respaldo na cultura brasileira. Para o autor, traços e pressupostos básicos (SCHEIN, 1985) se sobrepõem no significado. Os traços nacionais são como parte do inconsciente de cada indivíduo, já incorporados. O autor utilizou duas abordagens de autores brasileiros em busca de metodologia brasileira para levantar os traços culturais brasileiros. Encontrou cinco traços fundamentais: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo, aventureiro. A hierarquia, originária da dominação e invasão de outros povos, mostra uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; distanciamento de poder entre grupos sociais; passividade e aceitação dos grupos inferiores. O personalismo é demonstrado na importância que ocupa as relações pessoais, na busca de proximidade e afeto nas relações, no paternalismo pelo domínio moral e econômico. A malandragem, também conhecida como “jeitinho brasileiro” denota a flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. O gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais. E por fim, o traço de aventureiro, uma característica de mais sonhador e menos disciplinado; uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. O autor não teve a pretensão de abranger todos os traços nacionais brasileiros; a intenção é organizá-los para que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano das organizações no Brasil. Os negociadores brasileiros carregam em si esses traços e pressupostos básicos,

incorporados na maneira de negociar e no comportamento do negociador.

2.2.5.1 Dimensões Culturais

Para Hofstede (2005) toda pessoa carrega dentro de si os padrões de pensamento, sentimento e ação potencial, aprendidos ao longo de sua vida; o “termo cultura” pode ser substituído por padrões mentais ou *software* da mente. Tão logo esses padrões se estabeleceram na mente de uma pessoa, tais pessoas precisam desaprender antes de aprender algo diferente. Desaprender é mais difícil do que aprender pela primeira vez. O comportamento humano é parcialmente predeterminado pelo programa mental. O ser humano tem habilidade para desviar deles e reagir em formas criativas, destrutivas ou inesperadas. As fontes do programa mental residem no ambiente social que cada pessoa se desenvolveu e vivenciou. A programação começa na família, depois na escola, depois em grupos de jovens, no trabalho, na comunidade. Programação mental varia tanto quanto ambientes sociais de onde eles foram adquiridos.

O autor relata que cultura sempre é um fenômeno coletivo, porque no mínimo é parcialmente compartilhada com pessoas que viveram ou vivem no mesmo ambiente social, no qual foi aprendida. Cultura consiste nas regras não escritas do jogo social. Uma programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas. Um grupo significa um número de pessoas em contato entre eles. Uma categoria consiste em pessoas que, sem necessariamente terem contato, possuem algo em comum. Cultura é aprendida, não é inata. Deriva do ambiente social, do que dos genes. Cultura deve ser distinguida da natureza humana de um lado e do outro lado dos traços de personalidade individual. Conhecer quais são as fronteiras entre cultura, natureza e personalidade é tema dos cientistas sociais. A

natureza humana significa o que é universal (herdado) e comum a todos os seres humanos. A cultura é específica a um grupo ou categoria e é aprendida. A personalidade tem a ver com um conjunto específico de programa mental de um indivíduo, traços parcialmente herdados por genes únicos e traços parcialmente aprendidos. Esses traços são aprendidos e modificados por influência da cultura e pelas experiências pessoais.

Hofstede (2005) ressalta que países diferentes possuem diferentes instituições: governo, sistema legal e de leis, associações, iniciativas, comunidades religiosas, sistema escolar, estrutura familiar. Algumas pessoas acreditam que são essas as diferenças de pensar, sentir e agir entre países. A principal consequência disso é que não podemos mudar a forma como pessoas num país pensam, sentem e agem pela simples importação de instituições estrangeiras. Após a desunião da Rússia, cada país teve que seguir seu próprio tipo de reforma, adaptada ao tipo de programação mental de suas gentes. Globalização por corporações multinacionais e instituições supranacionais encontra violenta resistência nacional por que o sistema econômico não funciona livre da cultura.

Vinte anos depois Hofstede, Geert (2005) teve a oportunidade de estudar um grande banco de dados sobre valores das pessoas, primeiramente em 55 países e depois ampliado para 74 países, exceto para a descrição da 5ª dimensão, por ser mais recente, em 39 países. Todas as pessoas trabalhavam nas subsidiárias da corporação multinacional IBM, porém o autor replicou para uma amostra de executivos não-IBM nos mesmos países, para poder caracterizar os aspectos da cultura. A pesquisa revelou problemas comuns, mas com soluções diferentes de país para país nas seguintes áreas:

1. A desigualdade social, incluindo a relação com autoridade (distância de poder);

2. A relação entre o indivíduo e o grupo;
3. Conceitos de masculinidade e feminilidade: as implicações sociais e emocionais de ter nascido menino ou menina;
4. Maneiras de lidar com incerteza e ambigüidade, o que acaba sendo relacionado ao controle de agressividade e expressão das emoções.

Dimensão representa um aspecto da cultura que pode ser medido relativamente a outras culturas. O autor nomeou quatro dimensões: 1- Distância de poder (do pequeno ao grande, desigualdade ou igualdade); 2- Coletivismo versus individualismo (eu, nós, eles); 3- Feminilidade versus masculinidade; 4- Evitar Incerteza (de fraca a forte); 5- Orientação de curto e longo prazo. Juntos representam um modelo de quatro dimensões entre culturas nacionais e suas diferenças, agregado de mais uma dimensão aplicada em número inferior de países. Na pesquisa do autor, cada país realizou uma pontuação em cada uma das quatro dimensões e depois elencou em ordem da pontuação. As dimensões foram encontradas através de análise multivariada, em bases comparativas de informação. Uma dimensão reúne um número de fenômenos de uma sociedade que empiricamente ocorrem em combinação, desconsiderando se pode existir uma lógica de necessidade para estarem juntas. A lógica da sociedade não é a mesma lógica do indivíduo que a observa. Alguns aspectos em dadas sociedades podem ir contra uma tendência geral encontrada em outras sociedades. As dimensões só podem ser detectadas numa base comparativa de informações de pelo menos dez países. O autor relatou os resultados em diagrama com duas dimensões por vez.

Outra forma de se imaginar diferenças entre países ou outro sistema social é através de tipologia. A tipologia descreve um conjunto de tipos idéias, cada uma fácil de imaginar. Por exemplo, uma forma comum de países na segunda metade do século XX foi dividi-los em

primeiro, segundo e terceiro blocos: capitalista, comunista, colonial. Apesar de tipologias serem mais fácil de entendimento, são problemáticas na pesquisa empírica. Os casos reais raramente correspondem completamente para um tipo idealizado. A maioria dos casos é híbrida, e as regras arbitrárias devem ser feitas para classificar em um ou outro tipo. Com o modelo dimensional, ao contrário, os casos podem ser medidos de forma não ambígua. Com bases na pontuação em cada dimensão, os casos podem ser depois agrupados em *clusters* por pontuação similares. Esses *clusters* formam uma tipologia empírica. O caso IBM teve 12 tipologias na forma de *clusters*. Na prática, tipologia e modelo dimensional são complementares. Modelos dimensionais são preferidos pela pesquisa e tipologias são úteis para o ensino. Cada dimensão descreve os lados opostos como tipos puros. Depois as quatro dimensões são plotadas em duplas, cada plotagem trabalha com quatro tipos extremos ou também denominados de pólos. A dimensão 4- *evitar incerteza* não foi confirmada como uma dimensão existente para o país China.

a. Dimensão distância de poder (igualdade ou desigualdade)

Hofstede (2005) define a dimensão distância do poder como a extensão que os membros com menos poder aceitam e esperam que o mesmo seja distribuído desigualmente. Distância do poder é descrita baseada no sistema de valores dos membros com menor poder. O autor comenta que as literaturas mais populares de *liderança* esquecem que liderança só pode existir como complemento da *subordinação*. *Autoridade* sobrevive somente onde se combina com *obediência*.

O índice de distância de poder (PDI)²⁶ varia de 0 a 100 e mede o nível de desigualdade na sociedade, o privilégio dos que detém poder, atitudes em relação a conflito e cooperação. O índice zero serve para baixo índice de distância de poder a 100 – alto índice de distância de poder. O Brasil nesta pesquisa se qualifica em 26º lugar com índice 69 e os EUA 57º–59º com índice 40. Apresentam distância de poder em lados opostos: o Brasil com questões de desigualdade e os EUA com mais questões de igualdade. A pesquisa trabalhou três perguntas para cargos não gerenciais: frequência para expressar medo quando não concordam com seus gerentes; percepção dos subordinados em relação ao estilo de tomada de decisão da chefia; preferência dos subordinados sobre os estilos de tomada de decisão do chefe.

O que o índice informa? Mostra dependência das relações numa cultura de um país; à forma de tomada de decisão e a forma como a sociedade lida com poder. Quando o índice é próximo de zero, significa pouca dependência dos subordinados ao chefe e uma preferência por consulta, uma interdependência entre chefe e subordinado. A distância emocional entre eles é relativamente pequena: seus subordinados irão facilmente se aproximar e discordar de seus chefes. A diferença de poder leva em consideração a classe social, nível de educação e ocupação.

A revisão da literatura feita por Pressey e Selassie (2003) mostra que poder é uma dimensão chave nas transações comprador-vendedor, visto que várias relações são assimétricas. Isso frequentemente dá a uma das partes a habilidade de influenciar o comportamento da outra. Esta parte com maior poder (ou controle) sobre a transação, tem a habilidade de influenciar as crenças, as atitudes e o comportamento da outra

²⁶ PDI – *Power distance Index*

parte. Entretanto esta relação de desequilíbrio de poderes conduz a desigualdades, mau uso do poder, exercício que poderá prejudicar o relacionamento de longo prazo. Em culturas com maior PDI, o uso de forças coercivas de poder pode ser maior. Em contraste, países com baixo PDI são menos aptos para empregarem o poder coercitivo na influência de seus parceiros.

b. Dimensão Individualismo *versus* coletivismo (o Eu, o Nós, o Eles)

A maioria das pessoas no mundo vive em sociedades que o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do individual. Estas sociedades são denominadas de coletivistas²⁷. Família é o primeiro grupo, não somente pais e filhos, mas avós, tios, sobrinhos, empregados. É a família estendida. O grupo “nós” representa esse núcleo familiar, a maior fonte de identidade e a única proteção segura que cada um tem da vida difícil. A quebra de lealdade para esse grupo é a pior vivência. Há uma mútua relação de dependência, tanto na prática quanto psicológica.

Os estilos de negociação são afetados por esta dimensão. Negócios para suecos são realizados com a empresa, o que para sauditas são realizados com a pessoa que aprenderam a ter confiança e aprenderam a conhecer por um tempo de contato. Enquanto a conversa não tem confiança, é melhor para os sauditas que ela siga com um intermediário que seja conhecido por ambas as partes.

Hofstede (2005) mede coletivismo e individualismo como segunda dimensão. As questões para o polo individualista são: tempo pessoal, liberdade, desafio. As questões para o polo coletivista são: treinamento, condições físicas, uso de habilidades. Estes

foram itens abordados para a pesquisa na IBM. Países individualistas tendem a serem ricos e coletivistas tendem a serem pobres. Em países ricos, treinamento, habilidades e condições físicas é quase uma obrigação e está implícito, não sendo importante como meta de trabalho. Em países pobres estas questões são essenciais para distinguir um bom e um mau trabalho, o que torna importante como meta de trabalho.

O índice IDV²⁸ mede a crença nas ações ou decisões individuais do que nas ações e decisões em grupo. Países com baixo índice deveriam apresentar maior orientação interpessoal e o inverso ocorre em países com alto índice IDV. O Brasil nesta pesquisa está em 39º–40º e seu índice foi 38 (coletivista). Os EUA localizam-se acima, se caracterizando em 1º lugar, com índice de 91 (individualista). Brasil e EUA apresentam-se em situações opostas quanto a esta dimensão. O autor relaciona as duas dimensões: distância de poder com coletivismo/individualismo. Resulta que o Brasil se situa no quadrante de alto PDI e baixo IDV, juntamente com Portugal, países muçulmanos e asiáticos (China, Japão, Tailândia, Vietnã, Coreia, Indonésia), América Latina e países do extinto bloco comunista. Os EUA se localizam no quadrante oposto: com baixo PDI e alto IDV, juntamente de países europeus.

Pressey e Selassie (2003) realizaram uma revisão bibliográfica sobre esta dimensão. O índice IDV está ligado ao como os indivíduos se relacionam uns com outros, referido por outros autores como orientação interpessoal. Representa a relação entre o indivíduo e seus conhecidos (próximos), de grupos que estão fortemente ou fracamente vinculados ou a extensão para a qual a identidade deriva do reconhecimento da existência do “eu” versus o coletivo. O sistema político e

²⁷ *Collectivists*

²⁸ IDV – *Individualism index*

econômico do país reforça o IDV. A filosofia econômica do mercado capitalista reforça o IDV e o atingimento do indivíduo, enquanto que as formas socialistas de controle da economia e o planejamento do estado encorajam o coletivismo. Na China, o autor relata que os chineses dificilmente pensam neles mesmos como indivíduos, com o significado ocidental de “*self*”. O conceito de personalidade proveniente de países ocidentais não existe na tradição chinesa.

As diferenças entre coletivismo e individualismo são uma questão conjuntural, segundo Hofstede (2005). O autor mostra uma correlação positiva entre o índice de individualismo e a riqueza nacional (PIB) e localização geográfica do país (próximo ao Equador possuem baixo IDV).

Para Tse, Francis e Walls (1994) as diferenças culturais entre China e EUA estão bem documentadas. A cultura chinesa é coletivista e de alto contexto de comunicação. A cultura americana é individualista e de baixo contexto de comunicação. O coletivismo enfatiza a harmonia do grupo e interdependência. O individualismo dá ênfase aos direitos individuais e independência.

O estudo realizado por Brett e Okumura (1998) entre negociadores do Japão e dos EUA, sugere que a cultura, no seu aspecto coletivista e individualista oferece *scripts* e esquemas diferentes para comportamento em negociação. Quando estes *scripts* e esquemas são incompatíveis, os autores sugerem que se torna difícil a negociação de ganhos mútuos. Os autores desenvolveram uma perspectiva teórica, articulando as implicações nas negociações em culturas individualistas e coletivistas. Quando negociadores se encontram para transações, provenientes de culturas diferentes a

oportunidade para ganhos conjuntos ficará limitada pela ineficiência no compartilhamento de informações (estilos de abordagem diferentes quanto ao exercício do poder de informação: os americanos exercitam o poder de informação revelando informação e desta forma buscam informação da outra parte. Os japoneses, ao contrário exercitam o poder da informação, ocultando a mesma), e causam fechamento prematuro ao explorarem alternativas a serem negociadas. Japoneses e americanos sustentam visões diferentes de poder na negociação. Quando os mesmos não conseguem concordar qual parte detém mais poder, é extremamente difícil atingir acordo. Quando eles nem concordam sobre o que constitui o poder, ficam incapazes de usar o poder como uma base para atingir o acordo.

c. Dimensão Masculinidade e Feminilidade: assertividade *versus* Modéstia²⁹

O autor Hofstede (2005) relata que a diferença entre sociedades masculinas e femininas se situa no comportamento assertivo contra o comportamento modesto, também nomeado de masculinidade *versus* feminilidade. Que comportamentos pertencem a qual sexo varia entre as sociedades. Uma sociedade é chamada masculina quando os papéis emocionais do gênero são claramente distintos: homens são assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto mulheres são mais modestas, suaves e preocupadas com a qualidade da vida. Uma sociedade é chamada feminina quando os papéis emocionais do gênero são sobrepostos: ambos os homens e mulheres devem ser modestos, suaves, preocupados com qualidade de vida. Um homem pode agir de forma feminina e uma mulher de forma masculina. Os papéis

também variam entre as sociedades tradicionais e modernas.

A masculinidade está associada com as seguintes características: ganho: ter uma oportunidade de altos ganhos; reconhecimento: ter reconhecimento que merece quando faz um bom trabalho; avanço: ter oportunidade de avanço para altos níveis de trabalho; desafio: ter um trabalho desafiante, trabalho com um sentido pessoal de compromisso (aparece também para dimensão individualismo). A feminilidade está associada mais fortemente com as seguintes características: gerente: ter um bom relacionamento de trabalho com seu superior direto; cooperação: trabalhar com pessoas que cooperem um com outro; local de moradia: morar num lugar desejável para si e sua família; segurança no trabalho: ter a segurança de que irá trabalhar na empresa até quando quiser.

A importância de “ganhar” e “avanço” correspondem ao masculino, ao papel social de assertividade e competitividade. A importância das relações com o gerente e com colegas corresponde ao cuidado e ao papel social feminino orientado ao ambiente e social.

O índice MAS³⁰ varia de 0 (feminino) a 100 (masculino) e mede o nível de desigualdade de gênero, seja nas atitudes em relação ao trabalho, confrontação e atingimento de resultados. O Brasil está situado em 37º com índice 49 (sociedade feminina). Os EUA estão situados em 19º lugar com índice de 62 pontos (sociedade masculina). O autor comenta que esse índice se modifica ao longo da idade, tendendo

²⁹ *Modesty*

³⁰ MAS – *Masculinity Index*

a ser menos assertivo ou masculino.

Os autores Pressey e Selassie (2003) trabalharam com hipóteses de que empresas em sociedades femininas podem ter uma tendência maior a desenvolver compromisso baseado em fatores positivos ou de *goodwill* de relacionamento. Além disso, as empresas em sociedades femininas podem ter uma propensão maior a desenvolver relacionamento caracterizado por alto grau de confiança do que sociedades masculinas, devido a uma atenção especial para criar harmonia e *goodwill* como trocas.

d. Dimensão evitar incerteza: o que é diferente é perigoso

Hofstede (2005) relata que todo ser humano deve enfrentar o fato de que não sabe o amanhã: o futuro é incerto, mas tem que viver com ele de qualquer jeito. Ambigüidade extrema cria ansiedade intolerável. Toda sociedade humana desenvolveu maneiras de aliviar a ansiedade: tecnologia, religião, lei. A tecnologia ajuda a evitar incerteza causada pela natureza. Leis e regras tentam evitar a incerteza sobre comportamento de pessoas. Religião é uma maneira de se remeter às forças transcendentais, que são esperadas de assumirem controle sobre o homem. A essência da incerteza é que ela é uma experiência subjetiva, uma sensação, um sentimento. Os sentimentos de incerteza são não somente pessoais, mas podem ser compartilhados com outros membros de sociedade. Como os valores discutidos aqui. O sentimento de incerteza é adquirido e aprendido, não é nato. Esses sentimentos e a forma como eles são copiados pertencem à herança cultural das sociedades. Eles são transferidos e reforçados pelas instituições básicas como: família, escola, estado. Os valores compartilhados coletivos de membros de uma dada sociedade refletem esses sentimentos. Suas raízes não são

racionais. São padrões coletivos de comportamento que parecem aberrantes e incompreensíveis para membros de outra sociedade. O evitar incerteza pode ser definido pela extensão que os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela ambigüidade ou situações desconhecidas. Esse sentimento é, entre outras coisas, expressado através de *stress* nervoso e pela necessidade de previsão: uma necessidade de regras escritas e não escritas.

Os autores Pressey³¹ e Selassie³² (2003) fizeram uma revisão na literatura e identificaram que o índice UAI³³, no âmbito organizacional, mede a extensão do quanto as pessoas se sentem ameaçadas pela incerteza ou por situações não estruturadas; incerteza manifestada em termos de clareza dos planos, políticas, procedimentos e sistemas. Empresas em países de alto índice UAI irão perseguir por provas documentais, desempenho garantido, reputação positiva de trocas de parcerias viáveis. Num contexto relacional esse rigor ajuda a reduzir os níveis de ansiedade frente à incerteza quando selecionam fornecedores.

O índice *evitar a incerteza* (UAI), quarta dimensão de cultura do autor, é útil para medir o grau de tolerância à ambigüidade na sociedade, do mais fraco (0) ao mais alto (100). Mede a atitude em relação à incerteza na vida e a necessidade de regras e legislações formais. O Brasil está no 31º–32º lugar com índice 76 (alto grau para evitar a incerteza). Os EUA estão no 62º lugar com índice 46 (baixo grau para evitar a incerteza). Foram encontradas altas pontuações para países da América Latina, Europa Latina, países mediterrâneos, países asiáticos. Países com médio grau são os países de

³¹ *Lecturer in Marketing at School of Management – UK*

³² *Senior Lecturer in Marketing in the Department of Marketing, Strategy and International Business - UK.*

língua germânica. Baixo grau de evitar são os outros países asiáticos, países africanos, países escandinavos e anglosaxões.

O autor esclarece que a dimensão *evitar a incerteza* não deve ser confundida com *evitar o risco*. Medo e risco são certamente, focados em algo concreto. O risco é sempre expresso como um percentual de probabilidade que um dado evento possa ocorrer. Não existe medida probabilística atrelada à incerteza. É uma situação de indefinição do evento que possa ocorrer além de não se ter nenhuma idéia sobre ele. Quando incerteza é confundida com risco, ela deixa de ser uma fonte de ansiedade. O evitar a ansiedade lida com a redução da ambigüidade. Como resultado, as pessoas buscam por mais estrutura e previsibilidade nas relações dentro da organização. Paradoxalmente, as mesmas pessoas sempre se engajam com comportamento de risco para evitar ambigüidade, entrando em situações de confronto. O estado emocional prove a pessoa de sensação de *stress*, de pressa, o que afeta o comportamento na velocidade do carro, por exemplo.

Brasil se classifica com alto UAI (alto evitar a incerteza) e baixo MAS (sociedade feminina), bem como baixo IDV (coletivista). Os EUA se mostram no quadrante oposto para ambas as dimensões: baixo UAI, alto MAS, alto IDV. O Brasil está junto de países latino americanos, países mediterrâneos, países do extinto bloco comunista, Ásia, países árabes. Os EUA estão junto de países anglosaxões, germânicos e escandinavos, com alguma variação de países para a dimensão masculinidade em relação ao individualismo.

³³ UAI - *Uncertain avoidance index*

e. Dimensão orientação para Curto e Longo Prazo

A definição desta quinta dimensão por Hofstede (2005), *orientação de longo prazo* (LTO³⁴) de 0 (curto prazo) a 100 (longo prazo), representa o fomento de virtudes orientadas para recompensas futuras, em particular, perseverança e poupança. Mede as atitudes em relação ao futuro do que em relação ao passado e presente. O seu pólo oposto, *orientação de curto prazo*, fomenta virtudes relacionadas ao passado e presente, em particular, respeito à tradição, preservação do valor de face, satisfação das obrigações sociais.

O Brasil apresenta-se em 7º lugar com índice 65 (foco no longo prazo) e os EUA em 31º lugar com índice 29 (foco no curto prazo), com orientações opostas. Os países orientados para o longo prazo apresentam maior crescimento do PIB, o que explica o desenvolvimento dos países do leste asiático.

Diferença cultural como enfatiza a pesquisa de Hofstede (2005), é comum nos treinamentos em negociação. Por exemplo, culturas diferentes especificam expectativas diferentes no como e em que direção as negociações devem prosseguir. Indivíduos de diferentes culturas são conhecidos por adotarem diferentes estratégias de resolução de conflitos. Membros de culturas cooperativas e de *alto contexto de comunicação* (verificar item 2.2.8.1) percebem e gerenciam o conflito de forma diferente aos indivíduos de culturas individualistas e de *baixo contexto de comunicação*, Ting-Toomey, (1988 apud TSE; FRANCIS; WALLS, 1994). Conflitos de tarefas e conflitos interpessoais geram resoluções diferentes pelos executivos de culturas coletivistas e individualistas.

Pressey e Selassie (2003) desenvolveram uma pesquisa em dois estágios (entrevista face a face para conhecer o fenômeno e depois por correio) com gerentes *seniors* importadores e exportadores, em transações internacionais vendedor-comprador de longo-prazo, em 11 países (sendo oito países examinados por Hofstede), 3000 questionários enviados. Obtiveram 322 respostas, 11% de retorno. Foram sete hipóteses (H_{1 a 7}) construídas: **1-** Organizações em países com alta pontuação em UAI (evitar incerteza), serão mais rigorosas na seleção de fornecedores viáveis do que organizações em países com baixo UAI; **2-** Organizações em países com baixo IDV (individualismo) terão maior propensão a laços sociais do que organizações em países com alto IDV; **3-** Organizações em países femininos (baixo MAS – masculinidade) terão maior propensão a construir relações com *compromissos afetivos* do que organizações em países masculinos; **4-** Organizações de países masculinos terão uma maior propensão a construir relações baseadas em *compromissos calculados* do que em países femininos; **5-** Empresas em países femininos terão maior propensão a construir confiança do que empresas em países masculinos; **6-** Empresas em países com alto PDI (distância de poder) terão maior propensão a uso coercitivo do poder do que empresas em países com baixo índice PDI; **7-** Empresas em países com LTO (orientação de longo-prazo), terão mais planejamento e metas de longo-prazo do que empresas em países com orientação de curto-prazo. Os achados do estudo oferecem pouca evidencia para propor que culturas nacionais influenciam relações internacionais entre compradores e vendedores de uma maneira consistente. Talvez porque as diferenças culturais sejam sutis e o entendimento das diferenças culturais não seja alta prioridade para gerentes que buscam lucratividade em mercados internacionais. Houveram algumas discrepâncias nos achados. Por exemplo, a Itália (75) tem um alto UAI, porém indica baixo grau de rigor na seleção de fornecedores estrangeiros, contrário à

³⁴ LTO – *Long-term orientation*

expectativa. Alemanha tem um índice médio UAI (65) e apresenta alto rigor na seleção de fornecedores. Outro exemplo, a Alemanha tem um IDV (67) e a Noruega tem IDV (69), praticamente similares. Há uma discrepância nos achados, pois a Noruega, apesar de ter o índice ligeiramente maior, tem maior propensão para laços sociais do que a Alemanha, sugerindo inconsistência com os dados de Hofstede (2005). Os achados evidenciam que Noruega e Holanda, apesar de serem sociedades femininas com mais baixo índice em MAS, apresentam baixa propensão para desenvolver relação com comprometimento afetivo. Ao contrário, Itália (70) e EUA (62), que apresentam alto índice MAS, mostram uma propensão relativamente alta a ter relações características por compromisso afetivo. Em relação à confiança, Alemanha que apresenta alto índice MAS (66) mostra alta propensão a desenvolver confiança, contrário às expectativas. Noruega (8) e Holanda (14), com baixo índice MAS, mostraram baixa pontuação para confiança, uma discrepância em relação aos dados de Hofstede (2005). Os autores relatam que os resultados do teste gerado para MAS, oferecem baixo suporte consistente dos encontrados na pesquisa de Hofstede (2005). Sobre o índice PDI, apesar de Itália (50) e Espanha (57) apresentarem altos índices de distância de poder, entretanto, indica baixa propensão para uso desse poder. Ao contrário, os EUA (40) e Holanda (38) apresentam baixos índices PDI, porém exibem altos níveis pelo uso coercitivo do poder. Apesar de a China apresentar o mais alto índice de LTO, ela indica uma baixa propensão para planejamento de longo prazo. Ao contrário, países como UK (35) e EUA (40) que apresentam baixos índices de LTO, mostraram altos índices em planejamento, sugerindo inconsistência com as interpretações de Hofstede (2005). Os autores, após estes resultados, circularam mais uma questão de pesquisa: se eles percebem que a cultura afeta as relações em negócios internacionais. Os gerentes não consideram que a cultura tenha significativo impacto. Além disso, trinta e oito respondentes elaboraram uma lista de fatores que eles consideram que causem grande impacto em negócios internacionais: 1- Comunicação/ língua, 2- barreiras

políticas, 3- distância geográfica, 4- fatores econômicos, 5- barreiras industriais, 6- diferenças de fuso horário, 7- barreiras tecnológicas, 8- diferenças legais, 9- barreiras de infra-estrutura. Estas questões também estão presentes na literatura. Os autores comentam que existe um número de razões poderosas de o porquê a influencia da cultura não pode ser ressaltada na forma como ela é assumida popularmente. Devido à globalização e imigração, o advento da sociedade multicultural está sendo testemunhado. Os indivíduos podem ser vistos como portadores da cultura, no sentido de enganchados em estereótipos abusivos ou tipos idealizados. As diferenças observadas nos indivíduos podem ter sido causadas por diferenças de trabalho, diferenças de indústria, diferenças de idade, gênero, tempo de casa, nível de educação e cultura. Fatores técnicos (especificação de produtos) podem ser não suscetíveis à cultura. A cultura global de gerenciamento pode ser até uma força que transcende os valores culturais dos indivíduos nos países. Os autores não consideram uma questão fácil identificar o impacto da cultura nas transações comerciais em termos de medição e argumentação teórica. O tamanho da amostra não permite aos autores afirmar que a cultura não tenha impacto nas relações internacionais e na extensão do quanto as diferenças culturais influenciam as transações internacionais comprador-vendedor. Apesar de que evidências obtidas sugerem que as diferenças culturais não devem ter a poderosa força popular assumida, o estudo não sugere que as diferenças culturais não possuem impacto ou são redundantes, mas sim, talvez algumas teorias culturais devam ter limitação na sua qualidade preditiva. Os autores se perguntam se as teorias e as técnicas de medidas representam o problema na obtenção de resultados ou se a cultura não é um fator tão notável como é assumido pela sua popularidade. O que os autores denominam de atitudes “etnocentristas” nas transações comprador-vendedor em relações internacionais podem falhar.

Fazendo uma digressão ao ambiente do varejo brasileiro, num contexto mundial de

globalização e num país multicultural, encontram-se culturas variadas de empresas multinacionais e nacionais que afetam no como as organizações se desempenham na negociação e podem afetar no estilo de negociação do executivo de compra ou venda. A questão revela a importância da influência das culturas das organizações no estilo de negociação em transações comprador-vendedor.

Nos últimos 20 anos, a literatura sobre a influência da cultura nas negociações empresariais tem sido ampliada por diversos autores. Brett (1998), Simintiras e Thomas (1998) e Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000) discutem que o contexto cultural ajuda a moldar as normas e as atividades de negociação. Na contrapartida, os autores Pressey e Selassie (2003) questionam a popularidade das diferenças culturais e seu efeito em negociações internacionais. O processo de negociação é significativamente influenciado pela cultura dentro da qual os negociadores foram socializados, educados e reforçados. Indivíduos de uma mesma classe cultural tendem a demonstrar padrões comuns de pensamento, sentimento e reagem alinhados com sua herança cultural. Como resultado disso, o comportamento na negociação é consistente dentro de uma cultura e cada cultura tem seu estilo de negociação distinto. A literatura sobre as negociações na transação entre vendedores e compradores de mesma cultura, demonstra evidência desta consistência por vários autores. Apesar da riqueza de literatura encontrada para negociações intraculturais, a atenção para negociações interculturais é um assunto mais recente, da década de 90. As partes desta negociação pertencem a culturas diferentes e elas não compartilham do mesmo pensar, sentir e agir. Uma negociação em mesmo contexto cultural facilita os entendimentos das idiossincrasias de cada parte, os procedimentos relacionais, e tende a ser mais efetiva quando a outra parte é de cultura similar. As atitudes, as crenças, os costumes, as leis, os valores e as tradições embebidas no contexto cultural da negociação influenciam os vários estágios da atividade de

barganha Parnell; Kedia (1996 apud MINTU-WIMSATT; GASSENHEIMER, 2000, p.1) assim como nos estilos de comunicação Simintiras e Thomas (1998). As diferenças culturais aumentam a complexidade do relacionamento e do encontro comercial, potencialmente comprometendo a futura relação comercial.

Estudos realizados sobre as diferenças interculturais no estilo de negociação começaram em Harvard, Fisher (1980 apud TSE; FRANCIS; WALLS, 1994). Estes estudos concluíram que pessoas de diferentes culturas usam abordagens significativamente diferentes de negociação. Estas abordagens diferentes incluem o estilo de comunicação utilizado, estratégias de persuasão empregadas e procedimentos protocolares. Quando duas partes negociam num projeto conjunto, como a relação comprador/vendedor, o conflito naturalmente surge devido a diferenças de percepção do ambiente de tomada de decisão, preferências por ações específicas, estilos de comportamento e/ou metas entre as partes. Como as partes respondem ao conflito também dependem de um número de fatores, incluindo a natureza do conflito, a orientação cultural dos indivíduos e da afiliação das partes. Numa negociação comercial de longo prazo, o fator crítico de sucesso se resume a como as partes percebem, respondem e escolhem resolver o conflito.

Os estudos também apontam para possíveis diferenças na maneira como o conflito é visto e gerenciado durante uma negociação. O gerenciamento do conflito e como os executivos de culturas diferentes reagem ao conflito são críticos em qualquer negociação intercultural efetiva. (TSE; FRANCIS; WALLS., 1994).

2.2.5.2 Cultura de alto e baixo contexto de comunicação

O autor Hall (1976 apud SIMINTIRAS; THOMAS, 1998, p.12) (1976 apud MINTU-WIMSATT; GASSENHEIMER, 2000, p.2) (1976 apud BRETT, 2000, p.101) declara existir uma dimensão crucial da cultura que se torna relevante para situações de negociação, o contexto em que ocorre a comunicação. A cultura segue um contexto em *continuum*, que varia de alto³⁵ a baixo³⁶, de acordo com o papel da comunicação inserido nela.

O conceito de alto e baixo contexto, apresentado e descrito por vários autores muitas vezes se confunde com a dimensão descrita por Hofstede (2005): Individualismo versus Coletivismo. Os países citados abaixo como pertencentes ao alto e baixo contexto de comunicação se enquadram na dimensão descrita pelo autor, exceto para a Itália, que na pesquisa mostrou-se com índice para a tipologia de individualismo e não coletivismo.

Certas culturas manifestam baixo contexto de comunicação; as mensagens são explicitadas e expressadas verbalmente, quase digitais, que podem ser traduzidas em unidades “*bits*” de computador. Os indivíduos contam com a comunicação formal com transmissão da informação, referente a comportamento, sobretudo expresso verbalmente. A comunicação em culturas de baixo contexto é orientada à ação e focada na solução.

Os países com baixo contexto de comunicação se apóiam numa comunicação explícita e tipificada como na dimensão individualismo da cultura, descrita por Hofstede (2005) que é suportada pela lógica ocidental de negociação. A lógica ocidental começa pela identificação sistemática de um ponto de início da negociação e se encerra quando um acordo é

³⁵ *High cultural context environment*

³⁶ *Low cultural context environment*

formalmente alcançado, de preferência imediatamente e por escrito. Simintiras e Thomas (1998) sugerem que negociadores em países de baixo contexto de comunicação contam mais com a comunicação verbal do que os de alto contexto de comunicação. Os negociadores apresentam um comportamento individual e focado no interesse próprio. A cooperação geralmente serve como um meio para atingir metas pessoais, porém com pouca ênfase colocada em soluções ganha x ganha. Negociadores em baixo contexto de comunicação (por exemplo: os Estados Unidos, Canadá, Suíça e Alemanha) dão muita ênfase em firmar acordos através de contatos formais de negócios, sendo que a natureza da relação é impessoal. As comunicações de baixo contexto são também denominadas de culturas voltadas para o indivíduo. Dão ênfase aos direitos do indivíduo e a liberdade ou independência. Os indivíduos contam com a comunicação formal ocupada com a transmissão de informação, sobretudo expressada verbalmente. A informação torna-se o fator central.

Alto contexto de comunicação conta com a comunicação não-verbal, que é implícita e toma decisões sob interações informais. Em países com alto contexto de comunicação, menos informação é contida na expressão verbal, pois muito mais está no contexto da comunicação. A riqueza está na maneira expressiva que a mensagem é liberada pelo comportamento não-verbal, no processo em si da comunicação, havendo menos informação contida na expressão verbal e mais presença da linguagem corporal. Para compreender a mensagem é necessário considerar as variáveis do contexto, como: *status* social do indivíduo, valores, associações, expressão facial. Culturas de alto contexto de comunicação Hawrysh; Zaichowsky (1989 apud SIMINTIRAS; THOMAS, 1998, p. 12) “são aquelas nas quais a percepção do indivíduo é inextricavelmente ligada ao seu relacionamento e ao contexto no qual ele acontece”. Os indivíduos que não são familiares ao complexo comportamento não-verbal podem experimentar dificuldade para entender mensagens.

O conceito de alto e baixo contexto cultural tem sido comentado na literatura como uma das forças diretivas em determinar os estilos de negociação de compradores e vendedores. Os autores Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000), fizeram experimentos em transação internacional com importadores (das Filipinas – alto contexto) e exportadores (dos EUA – baixo contexto). Os resultados dos testes de hipóteses apontam que os níveis de resolução de problemas (PSA³⁷) são diferentes para alto e baixo contexto cultural, mas não se verificam diferenças entre PSA e gênero no mesmo contexto cultural e entre educação e PSA. Os resultados sugerem que a cultura tem efeito moderador entre a experiência do negociador e o estilo de negociação. A experiência do negociador tem efeito positivo no estilo cooperativo quando os negociadores são de países de baixo contexto (EUA).

Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000) estudaram o estilo de comunicação em contextos altos e baixos, além da abordagem cooperativa de resolução de problemas. As autoras comentam sobre as implicações gerenciais dos resultados com estudos interculturais. Nos seus achados sugerem que a cultura de origem dos negociadores afeta o estilo para resolução de problemas durante a negociação. As autoras indagam o que os gerentes de baixo contexto cultural podem aprender a partir dos resultados obtidos na pesquisa. Indivíduos de baixo contexto cultural seguem por herança cultural um comportamento individualista, focado na consideração pelos próprios interesses. Em baixo contexto, a cooperação geralmente serve como uma estratégia ou um meio de atingir seus resultados, metas com pouca ênfase em resultados ganha x ganha. Indivíduos de alto contexto, por natureza, aprenderam os benefícios da cooperação no seu contexto cultural. E por isso, requerem pouca educação e treinamento formal ou experiência em negociação para praticarem a resolução de problemas de forma cooperativa. Estas visões de mundo distintas criam discrepâncias nos estilos de resolução de

³⁷ *Problem-Solving approach*

problemas e, portanto, aumentam o potencial para mal entendidos. Para os vendedores de baixo contexto, quando educados e treinados em cursos de resolução de problemas, recebem melhor as lições de aprendizado para diferenças de contextos culturais.

O estudo de Mintu-Wimsatt, Gassenheimer (2000) sugere que negociadores em culturas de alto contexto de comunicação são menos programáticos e menos rígidos, particularmente no gerenciamento do tempo, assinatura de contrato, e fechamento de acordos. Negociadores de países em culturas de alto contexto de comunicação, tais como Japão, China, Coréia; América do Sul: Brasil, Chile, Peru, Colômbia México, Espanha, Itália, e países do centro-oeste das nações Árabes, consolidam acordos através de relacionamentos pessoais e interações informais. Estudos comparativos de cultura citados no artigo de Mintu-Wimsatt, Gassenheimer (2000) revelam que compradores de culturas de alto contexto de comunicação, experimentam maiores lucros e são mais efetivos em produzir resultados com benefícios mútuos quando comparados com aqueles de baixo contexto de comunicação. As comunicações em alto contexto, também denominadas de culturas cooperativas, dão ênfase à preservação da harmonia do grupo e à interdependência.

2.2.5.3 Diferenças culturais para orientação de conflito

Indivíduos de diferentes culturas são conhecidos por adotarem diferentes estratégias de resolução de conflito, na maneira como enxergam e manejam o conflito e na maneira como reagem ao conflito em negociações. Desenvolvem diferentes expectativas sobre os resultados possíveis da negociação e são motivados por causas diferentes. O estudo de Tse, Francis e Walls (1994) diferem da literatura existente ao abordar como pessoas de culturas coletivistas e individualistas reagem ao conflito em projetos conjuntos, como diferem as negociações inter e intracultural e como conflitos relacionados a pessoas e relacionados a tarefas geram diferentes

resoluções entre executivos destas diferentes culturas. Estas diferenças afetam o desempenho na organização quanto ao processo de decisão e na consideração dos membros de culturas diferentes.

O estudo dos autores foi realizado numa simulação de cenário com um grupo de executivos canadenses e chineses. Os autores confirmam com o estudo que as sociedades cooperativas (alto contexto) tendem a evitar o conflito aberto, e quando um conflito surge, ele recebe primeiro tratamento nos círculos internos da organização antes de ele se tornar sério demais para justificar um envolvimento público. Os chineses reagem negativamente a conflitos pendentes, utilizando-se de táticas de retardamento da negociação; acabam contornando as questões para evitação do conflito. Quando os sucessivos esforços nos círculos internos falham, o conflito é aberto para ser resolvido pelas autoridades. Os canadenses (cultura individualista) ocupam-se mais com o atingimento de metas. A orientação cooperativa das culturas em alto contexto de comunicação, mais especificamente a cultura Chinesa, enfatiza harmonia e minimiza rupturas e motiva os executivos a evitarem conflitos potenciais. Os chineses também tendem a serem mais dicotômicos, isto é, apresentam inclinação para classificar o mundo em duas categorias: preto ou branco, (mal ou bom) e também consultam mais os seus superiores enquanto os canadenses se atêm a atingir o acordo e são menos dicotômicos. Foi observado também que os chineses são mais solícitos. Eles se utilizam do estilo prestativo na resolução de conflitos ou usam do estilo evitando o conflito, em relação aos sujeitos norte-americanos. A atitude cooperativa dos chineses tem fundamento nos princípios e valores da sociedade, assumindo suas lideranças o papel de “autoridade inquestionável”, o que faz os seus subordinados os consultarem quando estão incertos sobre uma decisão sem precedentes. Conflitos pessoais, do outro lado, são muito bem entendidos com métodos muitos bem conhecidos por eles para resolver os mesmos. A filosofia dos

gestores americanos enfatiza que o indivíduo é responsável por todas as suas decisões. Voltar para seus superiores quando os conflitos são de tarefa, pode representar incompetência deles no nível de responsabilidade. Os executivos de uma sociedade com cultura coletivista, as relações são o maior mecanismo para manter estabilidade e funcionam como motivadores cruciais nas estratégias de negociações. Do outro lado, os canadenses estariam enfatizando as motivações pessoais (auto-estima, posição na empresa) ou por explicações situacionais como motivadores chaves.

Os conflitos podem emergir na tarefa a ser perseguida e/ou na relação interpessoal entre as partes da negociação. Conflitos pessoais emergem quando uma das partes se comporta de tal forma que é percebida pela outra como inapropriada e difícil. Os conflitos de natureza relacional emergem com mal-entendidos e geram desconfianças, prejudicando o relacionamento de longo-prazo. A incompatibilidade de tarefas entre parceiros, ou seja, se as partes irão se aproximar de forma compatível é também importante. Tse, Francis e Walls (1994) citam que diferenças em tecnologia entre empresas de países diferentes níveis de tecnologia tem sido conhecido como fonte de conflitos em projetos conjuntos. Para o autor, conflito pessoal e conflito de tarefa se sobressaem em projetos conjuntos. Indivíduos em contextos de comunicação alto e baixo podem responder de forma diferente para ambos os conflitos. Desconsiderando a cultura, os conflitos pessoais entre chineses e canadenses convidam a respostas negativas; os chineses são orientados para a relação (processo relacional) e não são orientados para a informação. Os autores ressaltam especialmente, o que eles denominam de “*software*” da negociação: a natureza e a apresentação da relação entre pessoas devem ser cuidadosamente orientadas durante o processo de negociação, especialmente entre pessoas de culturas diferentes e em contexto alto e baixo de comunicação. O gerenciamento de conflitos pessoais surge como uma questão mais relevante, o que põe em

evidência a seguinte percepção: o como se aproximar da negociação é tão importante, ou se não for mais importante, do que o objeto da negociação.

No estudo de Mintu-Wimsatt, Gassenheimer (2000) sugere que indivíduos em alto contexto de comunicação são menos confrontadores e colocam muita ênfase na relação pessoal do que indivíduos de baixo contexto de comunicação. Valores como a cooperação e o coletivismo estão imersos na cultura dos países de alto contexto, incorporados no dia-a-dia desses indivíduos. Estes funcionam como princípios que influenciam no estilo de negociação dos indivíduos.

Brew e Cairns (2004) da Austrália revisaram a teoria da negociação de face dos autores Ting e Toomey de 1988. Esta teoria prediz que a escolha do estilo está associada com as necessidades da negociação. Estas necessidades variam entre culturas. A teoria de Ting-Toomey oferece um modelo para investigar o relacionamento entre variabilidade cultural e diferenças preferenciais de administração de conflito. O conceito de “face” é considerado um fenômeno dinâmico e a face pode ser salva, concedida, perdida ou esforçar-se por. O autor distingue a consideração pela própria e pela outra face para entender a negociação em conflito, visto que a entidade “self” é distinta da entidade “outro” comparando-se as culturas individualistas e coletivistas. Nas culturas coletivistas o “self” é interdependente de outros. Os autores Ting, Toomey e Kurogi (1998 apud BREW e CAIRNS 2004, p.28) consideram que a dimensão “distância de poder” Hofstede e Hofstede (2005) tem efeito importante e complexo no processo de negociação de face. Os autores do artigo comentam que em suas revisões, a cultura é vital para moldar percepção de pessoas, atitudes e avaliações sobre conflito, bem como seu gerenciamento. Os chineses se caracterizam por evitar conflito explicado por vários valores tradicionais presentes: evitar desperdício, respeito pela

autoridade, construção de confiança, harmonia na comunidade. Evitar conflito induz à passividade e falta de habilidade em persuasão e comunicação que promova inter-relação ao invés de transmitir opiniões opostas. Para os chineses, situações em que relacionamento afetivo e reciprocidade instrumental são importantes e no qual a influência da face em interações sociais induz ao medo, seja pela vergonha, seja pelo medo de retaliação, o valor da harmonia é enfatizado com expressões de falas cândidas. São pessoas motivadas pela harmonia, mais como uma inspiração instrumental (recursos) e menos como um valor moral ou tradicional, buscando o sentido de atingir a meta de não confrontar, evitando desintegração do relacionamento que é crucial para o bem viver na comunidade chinesa.

Os ocidentais são mais assertivos na abordagem ao conflito; mais adversariais e menos preocupados em considerar a redução de animosidade. Os americanos preferem competir a evitar. Os australianos são descritos como individualistas que se importam com honestidade, verdade e transparência. Estas orientações por valores conduzem a comportamento direto, argumentativo, confrontacional se a situação demandar e se transpõe em estratégias competitivas de negociação. Ting e Toomey relatam que diferentes necessidades de face e considerações podem explicar a variação nos estilos de gerenciamento de conflito entre culturas, tais como evitar conflito nas culturas coletivistas versus lidar diretamente com o conflito nas culturas individualistas. Tais diferenças levam a variações na troca de comunicação da negociação de face.

Para as autoras, o conflito representa uma situação de ameaça potencial no qual a vulnerabilidade pessoal pode ser exposta e a identidade questionada. O conflito deve ser negociado sobre um conjunto de comunicação que essencialmente diz respeito a salvar, proteger, conceder ou manter a face e diz respeito à consideração pessoal e consideração com

a outra parte. Estas diferenças levam a variações na troca de comunicação denominada de trabalho de face.

O objetivo do artigo era investigar diferenças no estilo de gerenciamento de conflitos de acordo com as negociações de face e status entre cultura individualista e coletivista. Como previsto pela dimensão individualismo-coletivismo, os respondentes de origem inglesa (australianos) tiveram mais escore para o estilo assertivo para conflito e menos escore para não confrontacional em relação aos chineses. No todo, tanto anglos como chineses preferem estratégias de comunicação direta quando há ameaça de face pessoal, comparado com a outra parte. A questão status moderou respostas entre considerações com a própria e a outra face tanto para anglos quanto para chineses. Ameaça de face foi relacionada a estilos para conflito tanto assertivos quanto diplomáticos para os anglos; estilos passivos e orientados para solução para chineses. A teoria de face de negociação foi suportada pela pesquisa, porém os resultados indicam que ao ser aplicada a teoria, predições baseadas somente em dimensões culturais dicotômicas deve ter reduzido a força, devido a influencia da percepção do papel na organização (viés). Os achados foram discutidos em torno do que convergiu e do que divergiu entre os grupos anglos e chineses. Anglos e chineses mostraram mais convergência em comportamentos de interação entre chefe-subordinado e mais divergência em interações entre colegas.

2.3 O impacto do sistema de recompensas no comportamento e avaliação de desempenho

Robbins (2007) afirma que a forma como os executivos tomam decisões é fortemente

influenciada pelos critérios por meio dos quais eles são avaliados e recompensados. O estudo dos estilos de comportamento de compradores-vendedores ficaria empobrecido caso estas variáveis não fossem verificadas conjuntamente. A avaliação de desempenho segue os critérios de valores e crenças da organização, da cultura local e nacional. O sistema de recompensas da organização influencia os tomadores de decisão ao sugerir quais escolhas são preferidas em termos de resultados individuais. Se uma empresa recompensa a aversão ao risco, os executivos tendem a tomar decisões mais conservadoras. Se uma empresa recompensa a aversão ao conflito ou controvérsias, seus executivos serão hábeis em se esquivar de assuntos espinhosos e passam a tomar decisões controvertidas no formato de comitês. Robbins também ressalta que os sistemas de recompensa precisam ser reformulados para estimular os esforços cooperativos, em vez de competitivos, instituindo bônus para esforço de equipes. As promoções, os aumentos de salário e outras formas de reconhecimento devem ser dados aos indivíduos por sua eficácia como membros colaborativos das equipes, seja para o compartilhamento de informações, o auxílio para resolver conflitos ou o desenvolvimento de novas habilidades necessárias à equipe. As recompensas intrínsecas que os executivos possam receber da própria equipe de trabalho é sempre estimulante e gratificante para uma equipe de sucesso. A oportunidade de se engajar no seu desenvolvimento pessoal e ajudar os colegas de equipe a crescer podem ser gratificantes. Robbins (2007) também ressalta que há fortes evidências de que as avaliações de desempenho com base no comportamento são consistentes com a melhoria do atendimento ao cliente. A avaliação do desempenho considera atitudes (esforço, comprometimento, trabalho em equipe, sociabilidade e capacidade de resolver problemas do cliente) ao invés de considerar resultados. A avaliação do comportamento é superior à avaliação de resultados, porque incentiva o funcionário a adotar comportamentos que levam à melhoria da qualidade dos serviços e lhe dá maior controle sobre as condições que afetam a avaliação de seu

desempenho. Uma cultura voltada ao cliente será reforçada por avaliações que incluem opiniões dos consumidores. O fato de os funcionários saberem que parte de sua avaliação será feita pelos clientes já faz com que eles se preocupem em melhorar a qualidade de seu atendimento. O reconhecimento pela organização dos bons serviços prestados vincula os pagamentos e as promoções a excelência do serviço prestado.

Na área de vendas e compras existem sistemas de recompensas e de incentivo direcionados para resultados. O salário fixo do funcionário pode variar na proporção de algum critério de desempenho, seja esse relativo ao indivíduo, ao grupo de trabalho ou à própria organização, podendo incluir a produção do funcionário, os lucros da companhia, os volumes de venda ou taxas que expressem a relação entre custo da mão-de-obra e preços de venda. Para Davis e Newstrom (2004) a discussão básica de incentivos monetários acha-se centrada em suas implicações comportamentais. Embora a discussão seja em termos de longo prazo, os autores reconhecem que sistemas temporários também possuem um papel a desempenhar no sistema de recompensas. Existem diversos tipos de incentivos que associam salário e desempenho. O salário fixo é o que menos incentiva em relação a salário variável. O bônus de incentivos está vinculado aos executivos que atingem objetivos fixados. Recompensas podem ser oferecidas tomando por base o sucesso obtido na geração de lucros, como nos casos de planos de participação nos lucros. Outra forma é relacionar o salário com ganhos de eficiência nos custos, como ganhos em produtividade e etc. Há também uma forma de relacionar remuneração salarial com base nas habilidades. O objetivo final é associar uma parte do salário do empregado a alguma medida de desempenho do próprio empregado, da equipe de trabalho ou da organização.

O professor Prof. Gilberto Shyniashiki (FEA/USP-Ribeirão Preto) discutiu em sala de aula o

paper produzido na *Wharton Business School*, de autoria de Cappelli e Crocker-Heftel cujo tema central é sobre as competências centrais distintas nas empresas. A questão discutida em sala de aula foi se a empresa deve desenvolver as competências de seu profissional ou deve “adquirir-lo pronto” do mercado, dito como *make it or buy it*. Esta questão foi incluída no questionário sobre perfil do respondente na forma de escolha forçada: A- a empresa investe no desenvolvimento e formação da carreira do executivo; B- a empresa busca para a função de comprador ou vendedor profissionais prontos no mercado. Os autores comparam pares de organizações com estratégias de negócio diferentes para um mesmo mercado e concluem que as organizações que se movem rapidamente para novas oportunidades pela necessidade de flexibilidade e prospecção, não desenvolvem internamente as competências de seus funcionários. Elas não pagam por isso, pois confiam na oferta externa para adquirir novas competências, no individualismo para sustentar desempenho e buscam o mercado externo para se livrarem de velhas competências. Por outro lado, organizações dominantes em mercados estabelecidos ou em nichos, contam com o desenvolvimento de competências internas e coordenação ampla de grupos. A questão que fica ainda aberta é se as diferentes práticas das empresas mais novas resultam simplesmente porque se desenvolveram em período mais recente da história das organizações ou se parte de uma necessidade estratégica de diferenciação dos concorrentes já estabelecidos, ou ambos.

2.4 Poder de barganha do Varejo brasileiro

O autor Lepsch (2001) relata em sua tese a história da origem dos supermercados e o contexto social em que os EUA se encontravam para que o supermercado se tornasse uma típica instituição norte-americana. Na década de 40 houve os primeiros movimentos de internacionalização do supermercado em países europeus, surgindo o formato compacto da

loja de conveniência. A expansão dos meios de comunicação de massa e a ampliação da malha rodoviária contribuíram para a evolução da logística de distribuição, sendo esta uma vantagem competitiva na concorrência com as lojas tradicionais. Esse foi o modelo importando para o Brasil em 1953. A concentração no varejo supermercadista foi progredindo, com integração contratual com fornecedores, utilização de novas tecnologias, políticas de redução de custos e melhor segmentação do mercado, na Europa. A implantação do supermercado no Brasil pode ser considerada lenta. Na segunda metade da década de 70, inicia-se a concorrência entre supermercados com base na integração horizontal, por meio de aquisição entre empresas ou de formatos hipermercado. O auto-serviço se populariza e chega à periferia das cidades. O objetivo era obter economias de escala nas compras e redução de custos fixos. Na década 90, mudanças sócio-econômicas trouxeram alterações importantes para os supermercados brasileiros. Formatos mais amplos como o hipermercado e o supercentro vêm competindo com lojas de departamento e lojas especializadas em eletrodoméstico, com vantagem para o sortimento amplo. Na segunda metade da década de 90, houve transformações mais intensas, que vieram de várias frentes: empresas multinacionais, com questões de saturação nos seus mercados de origem, desembarcaram no Brasil, adquirindo empresas; ao mesmo tempo, novos métodos e conceitos operacionais e de gestão ganharam dimensão nas corporações; o surgimento de novas tecnologias, entre elas o *e-commerce*, ECR e outras siglas e conceitos passaram a fazer parte da cadeia fornecedor-varejo-consumidor final, mudando as formas de gestão de negócio.

A transferência de o maior poder de barganha da indústria (vendedor) para o varejo (comprador) alterou a forma de transações *comprador-vendedor*. Esta transferência de poder se deveu ao ganho de escala tanto nos formatos de lojas como das redes varejistas em si. Os varejistas começaram a se envolver em relações contratuais com fornecedores a montante na

cadeia produtiva. O desenvolvimento da tecnologia da informação permitiu aperfeiçoar, agilizar e reduzir os custos de transação. Também permitiu a redução dos custos de operações entre varejo e indústria, pois a reposição de estoque poderá ser feita com maior frequência, evitando a superestocagem. O formato de lojas de departamento tradicional vem desaparecendo em função do modelo “muita amplitude e muita profundidade”. O número de produtos é cada vez maior o que dificulta que se tenha de tudo com muita profundidade. As lojas de departamento que estão sobrevivendo são lojas que saíram dessa proposta mais tradicional Silveira (2000).

O aumento da participação no mercado é objetivo permanentemente perseguido pelas empresas varejistas. Por outro lado resulta em aumento da concentração no mercado, pelo aumento do número de lojas das redes varejistas por meio de fusões e aquisições, expandindo a área de influência e, por sua vez, resultando em economia de escala. Para Silveira (2000) o varejo é um ambiente muito mutável. Se existe a oportunidade de crescimento, ela tem de ser aproveitada da forma mais rápida possível, comprando redes já existentes ou se associando a outras empresas. O aumento da concentração do supermercado no Brasil mostra que o segmento segue modelo semelhante ao das economias desenvolvidas, um modelo oligopsônio, dominado por poucas empresas com grandes redes e por outro lado, um grande número de empresas médias e pequenas na franja. O Brasil já tem concentração de supermercado maior que a norte-americana, mas não tão elevada que a inglesa. Segundo Lepsch (2001), o país caminha rapidamente para isso, a menos que surjam restrições legais.

3 Aspectos Metodológicos

Esta dissertação não tem como objetivo validar o instrumento americano e foi usada a versão traduzida do instrumento TKI[®] pelo distribuidor brasileiro. O modelo conceitual desenvolvido por Kilmann e Thomas (1977) tem sido amplamente aplicado em treinamentos, aconselhamento e para experimentos empíricos. O modelo é operacionalizado por meio do instrumento particular distribuído pela empresa Instrumentos de desenvolvimento Humano (IDH), distribuidora oficial no Brasil.

Bergamini (1980) relata em seu livro que uma rica fonte de informação para ajudar a viabilizar uma conclusão mais segura é obtida ao solicitar de cada participante a atribuição a outro colega sobre qual deverá ser seu estilo predominante, quando em situação de desempenho e sob condições habituais. Esses resultados ao serem confrontados com os resultados numéricos do questionário e com a auto-percepção do estilo pessoal, configuram assim a imagem social ou o estilo percebido por outras pessoas. A autora acredita que a partir de três fontes de informação: autodiagnóstico, resultado numérico do questionário e o estilo percebido pelas demais pessoas, qualificam-se como três fontes de informação que vão reforçar o significado e dar maior segurança quanto ao resultado final obtido. Além disso, a autora reforçou que na medida em que o número de pessoas que se submeteram ao questionário aumentou, mais claramente iam se delineando as hipóteses de possíveis correlações entre os estilos comportamentais e as variáveis organizacionais exógenas, tais como: área de trabalho, nível hierárquico ocupado no organograma, formação acadêmica, faixa etária e gênero. Essas relações apareciam como mera coincidência e aos poucos se transformavam em fatos possíveis de comprovação empírica, requerendo um estudo mais sistemático.

Reich, Wagner-Westbrook e Kressel (2007) usaram como suporte no seu experimento a teoria auto-discrepante de Higgins (1987 apud REICH ET al., 2007, p.6) que utiliza uma dupla avaliação: os estilos de fato e idealizados. O autor relata que as perdas crônicas em atingir uma meta entre o estado de fato e o estado desejado é refletido pela auto-discrepância cognitiva que vai precipitando emoções negativas tais como agitação ou desânimo. A teoria de Higgins tem recebido suporte empírico nos últimos 20 anos. Os autores se concentraram num subconjunto do autoconhecimento: crenças sobre sua maneira de ser ao lidar com conflito.

A proposta desta dissertação foi estudar os perfis de compradores e vendedores e podê-los organizar em aglomerados, sendo descartada a metodologia adotada por Bergamini (1980).

A pesquisa tem intenção de fornecer uma fotografia panorâmica dos perfis dos respondentes e seus estilos de negociação em transação comprador-vendedor na amostra pesquisada. O projeto de dissertação pode gerar um gráfico que avalie o comportamento geral dos executivos do setor de varejo-indústria, como uma foto que aponta o grau do comprometimento com os perfis e seus estilos. Todos os executivos apresentaram pontuação em cada estilo, revelando predominância de estilos ou não.

3.1 Tipo de pesquisa

Na literatura são encontradas inúmeras descrições sobre pesquisa: segundo o escopo, as finalidades, o processo, a dimensão do tempo, objetivo, os meios, o ambiente. Para puristas a

pesquisa tem fim na busca do desenvolvimento da ciência e do conhecimento científico sem a preocupação direta com suas aplicações e conseqüências práticas. A pesquisa pura ou básica fundamenta-se na solução de problemas complexos, de natureza teórica, com foco na construção de teorias e leis, objetivando a generalização. A pesquisa aplicada tem ênfase na prática de solução de problemas, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos. A pesquisa em administração pode também ser classificada em básica e aplicada. A pesquisa básica em administração busca entender melhor alguns fenômenos relativos à administração. A pesquisa aplicada em administração ajuda os gestores nas tomadas de decisão dentro da organização. As fronteiras da pesquisa em administração são consideradas hoje ilimitadas, envolvendo todos os aspectos e funções da administração. (COOPER, 2004; GIL, 2006; HAIR JUNIOR et al., 2005).

A pesquisa social envolve todos os aspectos relativos ao homem e as relações humanas e sociais. Ela tem aplicação interdisciplinar, nas diversas ciências sociais: sociologia, antropologia, ciência política, psicologia, economia, assistências sociais, administração etc. A pesquisa social também pode ser pura e aplicada (GIL, 2006).

Alguns autores tratam a tarefa da pesquisa como um processo seqüencial, passo a passo, com ajustes para cada caso de pesquisa. A idéia seqüencial é útil para o desenvolvimento de um projeto, bem como para mantê-lo organizado à medida que se desenrole o processo. (COOPER, 2004; HAIR JUNIOR et al., 2005).

Existem diversos sistemas de classificação da pesquisa, também chamados de níveis de pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2005; COOPER, 2004, GIL, 2006). O grau de cristalização ou da estrutura da questão de pesquisa define o estudo em exploratório ou formal. Os estudos

exploratórios tendem a gerar estrutura solta com o objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa. Apresentam como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, buscando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para outros estudos. Envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. O estudo formal começa quando termina a exploração. As pesquisas exploratórias proporcionam uma visão panorâmica geral, com caráter aproximativo de determinado fato, podem proporcionar coleta de dados a baixo custo e não servem para generalização. A pesquisa formal começa com hipótese ou questão de pesquisa e envolve procedimentos precisos e especificação de fonte de dados.

O estudo formal pode ser classificado em estudo descritivo ou causal quanto a seu objetivo. Se a pesquisa busca descobrir: quem, o que, onde, quando ou quanto, então se trata de um estudo descritivo. Se a pesquisa busca explicar relações de causa e efeito entre variáveis, trata-se de um estudo causal ou explicativo. Os estudos formais, segundo o autor Cooper (2004), atendem a diversos objetivos de pesquisa:

- Descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (o quem, que, quando, onde e como de um tópico);
- Estimativa das proporções de uma população que tenha essas características;
- Descoberta de associações entre as diferentes variáveis;
- Descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis.

Os três primeiros itens atendem aos objetivos da pesquisa descritiva. O último item leva a estudos de relações de causa e efeito. Os estudos descritivos podem ser simples quando a hipótese se refere a uma questão de tamanho, forma, distribuição ou existência de uma variável. Porém os estudos descritivos tornam-se complexos à medida que temos um número

de variáveis e as relações entre elas. Investigações adicionais podem sugerir relacionamentos causais, entretanto, a determinação de causa não é tão simples assim. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, buscando-se determinar a natureza dessa relação. Ainda assim os resultados se encaixam nos estudos descritivos. Obtém-se através destes estudos a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Também se salientam as pesquisas que têm como objetivo estudar as características de um grupo: tipologias, distribuição por dados demográficos, sócio-econômicos, geográficos etc. As pesquisas com relações causais buscam identificar as variáveis que afetam ou são responsáveis por mudanças em outra variável dependente. Um fator externo causa uma mudança na variável dependente. Na pesquisa em administração a relação causa e efeito é menos explícita do que nas ciências naturais. Na administração o maior interesse é buscar entender, explicar, prever e controlar as relações entre variáveis do que descobrir as causas (GIL, 2006; COOPER, 2004).

Ainda para Cooper (2004), a pesquisa pode ser avaliada pela sua dimensão no tempo em estudos transversal e longitudinal. O estudo transversal representa um corte situacional em um determinado momento. O estudo longitudinal é realizado no período de tempo, tendo a vantagem de acompanhar mudanças. As pesquisas podem ser avaliadas quanto ao escopo do tópico. Os estudos estatísticos são destinados para a amplitude e não para a profundidade. Os estudos de caso colocam mais ênfase na análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. As pesquisas diferem quanto às condições ambientais, podendo ser planejadas em condições de campo ou de laboratórios. Também se incluem as simulações, principalmente em pesquisa de operações.

O pesquisador e seu envolvimento na pesquisa são objetos de várias abordagens filosóficas. Nas ciências sociais há um predomínio positivista, tratando fatos sociais como coisas. Há uma separação rígida entre os sistemas de valores do cientista e os fatos sociais enquanto objeto de análise.

E por fim, utilizando-se da tipologia proposta por VERGARA (2000) esta pesquisa pode ser qualificada segundo dois aspectos principais – quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a proposta da dissertação é realizar uma pesquisa aplicada, formal, descritiva, dentro de um estudo transversal (situacional). A pesquisa também permite explorar as possibilidades de perfil de negociadores e gerar hipóteses para outros estudos. Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo quantitativa, pois procura mensurar os diferentes estilos de negociação de executivos que realizam transação comprador-vendedor, medir o perfil do respondente quanto a variáveis (sociais, da empresa, econômicas, de mercado e de transação e negociação) por meio de instrumentos estruturados.

3.2 Pergunta ou hipótese de pesquisa

Qual o perfil dos executivos nas negociações comprador-vendedor?

Existe alguma predominância de estilos entre compradores e vendedores? Os perfis se agrupam de forma discriminada com as variáveis sociais, tempo de trabalho na área de compras, tempo de casa, tempo de profissão, porte da organização, ramo de atividade, sistema de remuneração e incentivo, valor da transação, giro de produtos, tempo de tomada de decisão, complexidade da negociação?

3.3 Modelo de pesquisa e apresentação das variáveis

Esta pesquisa explora os perfis de comportamento em negociação, bem como para compradores e vendedores, comparando com variáveis sociais, de empresa, de mercado, econômicas e de negociação. Para este modelo, foi utilizada estatística descritiva e o método de análise multivariada de conglomerados. A opção por este método deve-se ao interesse em descrever os diferentes perfis revelados pelos conglomerados. Como as variáveis do instrumento são dicotômicas (escolha forçada entre opção A ou B) não foi possível utilizar a análise fatorial confirmatória. Hair (2006, p.87) constata que:

As variáveis dicotômicas são empregadas com mais frequência em análise de regressão e análise discriminante, onde os coeficientes têm interpretação direta. Seu uso em outras técnicas multivariadas é mais limitado, especialmente naquelas que se sustentam em padrões de correlação, como análise fatorial, pois a correlação de uma variável binária não é bem representada pelo tradicional coeficiente de correlação de Pearson. No entanto, considerações especiais podem ser feitas nesses casos, como se discute nos capítulos apropriados.

Para a análise de cluster foram utilizadas variáveis comportamentais resultantes da contagem de pontos de cada respondente em cada comportamento. Esta contagem resulta numa variável de comportamento não mais dicotômica.

Os autores Kilmann e Thomas (1977) desenvolveram o instrumento, colocando duas afirmações lado a lado e forçando a escolha por uma delas pelo respondente. Funcionam como variáveis dicotômicas. As 30 perguntas selecionadas em pares foram previamente calibradas por um processo que as frequências de respostas em todos os pares se aproximaram de 50:50. O instrumento Thomas-Kilmann foi calibrado com uma amostra de 115 estudantes

da universidade de Pittsburg (EUA). Foram construídos 30 pares de afirmações para a versão final do instrumento Thomas-Kilmann, partindo de 50 afirmações para cada estilo de negociação. Foi detectado no processo de construção desse instrumento o viés da desejabilidade social, processo no qual, o indivíduo busca gerar uma auto-imagem favorável frente aos demais, tentando responder a conformidade com as características que a sociedade o aprovaria. Os autores deram muita ênfase na construção do instrumento, de forma que fossem minimizadas as questões de desejabilidade social. As dinâmicas de desejabilidade social puderam ser mensuradas e controladas durante o processo de construção do instrumento de pesquisa.

O instrumento TKI[®] descreve cinco construtos de comportamentos: competindo, colaborando, conciliando, evitando e concedendo. Cada construto apresenta 12 definições operacionais na forma de afirmações. Cada respondente pode pontuar de 0 a 12 em cada tipo de comportamento, resultando num perfil de negociação. O instrumento é dito de escolha forçada com 30 pares de afirmações, por meio dos quais o respondente escolhe a opção A ou B, somente. O autor faz uma combinação de cada 12 afirmações de um dado construto com os quatro comportamentos restantes. As 30 perguntas geraram 60 variáveis no banco de dados para cada respondente e a somatória da pontuação em cada estilo de comportamento gerou um perfil de comportamento do respondente contendo os cinco estilos e suas pontuações.

Tabela 2: Instrumento TKI[®]

Dimensões ou Construtos Variáveis dependentes	Definições operacionais
Competindo	12 afirmações
Colaborando	12 afirmações
Conciliando	12 afirmações
Evitando	12 afirmações
Concedendo	12 afirmações
TOTAL	60 afirmações

Além disso, o estudo teve um questionário de perfil do respondente, ponto chave para análise de perfil da amostra que foi submetida ao instrumento TKI[®]. O questionário de perfil utilizou-se de um número de 17 perguntas, mas geraram 36 variáveis que foram utilizadas para análises de estatística descritiva e 30 variáveis em análise de *cluster*, além dos cinco comportamentos.

Tabela 3: Variáveis do perfil do respondente

Variáveis	Natureza	Número de perguntas no questionário e variáveis geradas no banco de dados
Variáveis sociais	Faixa etária, gênero.	2 perguntas e 2 variáveis.
Variáveis econômicas	Porte da empresa. (classificação do BNDES, 14/02/2002)	1 pergunta e 1 variável.
Variáveis da empresa	Curso de pós-graduação <i>latu senso</i> , cargo comprador ou vendedor, tempo de profissão, tempo de casa, sistema de remuneração, promoções, número de incentivos, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira pela organização.	<p>Curso e instituição: 2 perguntas e duas variáveis.</p> <p>Cargo: 2 perguntas e 1 variável</p> <p>Tempo de profissão: 1 pergunta e 1 variável.</p> <p>Tempo de casa: 1 pergunta e 1 variável.</p> <p>Sistema de remuneração: 1 pergunta com múltiplas escolhas e 5 variáveis (a variável salário fixo não foi discriminante, não foi utilizada para análise de conglomerados)</p> <p>Promoções: 1 pergunta e 2 variáveis.</p>

		<p>Incentivos: 1 pergunta e 2 variáveis</p> <p>Avaliação de desempenho: 1 pergunta com múltiplas escolhas e gerou 7 variáveis.</p> <p>Desenvolvimento de carreira: 1 pergunta com escolha forçada, 1 variável.</p>
Variáveis de mercado	Concentração de mercado, setor que realiza transação, ramo de atividade que atua.	<p>Ramo de atividade: 1 pergunta e 1 variável (não utilizado em cluster)</p> <p>Setor/ mercado de transação: 1 pergunta e 1 variável (não utilizado para análise de cluster).</p> <p>Concentração de mercado: 1 pergunta e 1 variável.</p>
Variáveis de negociação	Valor (ticket) por transação, giro de produtos e serviços, tempo de tomada de decisão nas negociações, complexidade de negociação ou número de negociadores envolvidos na transação, níveis de informação.	<p>Ticket por transação unitária: 1 pergunta e 2 variáveis.</p> <p>Giro de produtos/serviços: 1 pergunta e 2 variáveis</p> <p>Tempo de tomada de decisão: 1 pergunta e 1 variável.</p> <p>Complexidade da negociação: 1 pergunta e 1 variável.</p>

As perguntas de remuneração e avaliação de desempenho foram formuladas a partir do livro dos autores Davis e Newstrom (2004) com apreciação do Prof. Gilberto Shyniashiki (FEA/USP-Ribeirão Preto). As variáveis acima irão buscar hipóteses sobre o comportamento

do negociador. O estilo de negociação pode ser afetado por variáveis da empresa, do mercado, por especificidade do próprio tipo de transação, sociais e econômicas. Estas variáveis podem ajudar a explicar o comportamento dos negociadores.

3.4 Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por alunos de cursos de educação continuada do tipo pós-graduação *lato sensu* de instituição de ensino em administração no Estado de São Paulo, com 84 alunos (58%) da FIA – Fundação Instituto Administração com oito programas e 27 turmas; 31 alunos (21%) da FUNDACE – Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia com três programas e oito turmas, e, 13 alunos (9%) em outras instituições (ESPM, FEI, FGV, São Marcos). A amostra foi posteriormente ampliada para cursos de educação continuada de curta duração no PROVAR – Programa de Varejo da FIA com 17 alunos em três cursos e três turmas (12%), perfazendo um total de 145 profissionais em transação comercial. Os alunos foram selecionados por meio de uma pergunta de corte que discriminava os executivos de compras ou de vendas e que obrigatoriamente realizavam transação comprador-vendedor. Portanto trata-se de uma amostra não probabilística, escolhida por conveniência. A autora mantém os mesmo parâmetros de amostra não probabilística realizada pelos autores do instrumento TKI[®], bem como pelo artigo de Shell (2001); ambos realizaram estudos com amostra de estudantes em cursos universitários. O tamanho da amostra leva em consideração o número de 30 questões do instrumento Thomas-Kilmann, segundo a orientação da regra geral proposta por Hair Junior *et al.* (2006), de pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, totalizando uma amostra com 150 executivos para realizar métodos de análise multivariada. Do total da

amostra estipulada em 150 executivos apenas 145 questionários foram devolvidos.

Amostra foi composta de 109 homens (75%) e 36 mulheres (25%); 108 profissionais (74%) atuantes na área de vendas, 33 na área de compras (23%) e quatro na área de importação/exportação (3%) (tanto compra como vendas). Dos 33 executivos de compras, 22 são homens (cerca de 2/3 ou 67%) e 11 são mulheres (cerca de 1/3 ou 33%). Dos executivos de vendas, 83 são homens (77%) e 25 são mulheres (23%). Ambos achados relatam que há uma frequência maior da presença de homens nas atividades de compra e vendas para esta amostra de conveniência. A amostra também está composta de quatro executivos (homens) de importação/exportação.

Foi pesquisado o tempo de experiência na profissão e o tempo de casa para esta amostra. Encontrado 54 profissionais (37%) com mais de 10 anos de experiência, 51 profissionais (35%) de 1 a 5 anos de profissão, 32 profissionais (22%) com 6 a 9 anos de profissão e finalmente 8 profissionais (6%) com menos de 1 ano de profissão. Estes resultados demonstram que a amostra se encontra bem qualificada quanto à experiência em transação comercial. Quanto ao tempo de casa, 98 profissionais (68%) estão acima de três anos na organização, 33 profissionais (23%) estão entre 1 a 3 anos na empresa e 14 profissionais estão a menos de 1 ano (9%) na organização. O cruzamento das tabelas tempo de casa com tempo de profissão permitiu identificar dois achados importantes: 1- 42 profissionais (29%) apresentam mais de três anos na mesma organização e possuem mais de 10 anos de experiência profissional; 2- apenas três profissionais (2%) se encontram com menos de um (1) ano de experiência profissional e menos de um (1) ano na mesma organização, o que mais uma vez qualifica esta amostra para análises estatísticas posteriores. As duas perguntas cruzadas e conjuntas qualificam dois aspectos dos negociadores: experiência profissional em

transação comercial e aspectos da cultura organizacional podem ser revelados com o maior tempo de casa.

Quanto à faixa etária, a maior presença se deu para executivos entre 29 a 35 anos (43%) com 62 profissionais, seguido da faixa etária de 21 a 28 anos (23%) com 33 profissionais, depois a faixa de 35 a 42 anos (22%) com 32 profissionais, 13 executivos na faixa etária de 43 a 49 anos (9%), 2 profissionais na faixa entre 50 a 56 anos (1%) e finalmente, a faixa etária acima de 56 anos com três profissionais (2%) da amostra.

Foram identificados sete (7) segmentos de atividades em que trabalham os profissionais pesquisados (indústria de base, indústria agroalimentar, indústria de construção, indústria de bens duráveis, indústria de bens de consumo, atacado/varejo, serviços), bem como os oito (8) mercados em que estes profissionais realizam transação comercial: agronegócio (3), indústria de base (36), indústria de bens de consumo (4), indústria de construção (3), indústria agroalimentar (4), indústria de bens duráveis (2), serviços (29), atacado/varejo (64), demonstrando boa diversificação da mesma

Foi utilizada a classificação de porte de empresas do BNDES de 14/10/2002, segundo receita operacional bruta anual: grande – superior a R\$60 milhões, média – entre R\$10,5 e inferior a R\$ 60 milhões, pequena – entre R\$1,2 a R\$10,5 milhões e micro-empresa – inferior a R\$ 1,2 milhões. Os resultados obtidos qualificam mais uma vez a amostra: 110 profissionais em empresas de grande porte (76%), 24 profissionais em empresas de médio porte (17%), 9 profissionais em empresa de pequeno porte (6%) e apenas 2 profissionais em micro-empresa.

Por se tratar de uma amostra de conveniência, dada a dificuldade de se identificar e levantar o

universo de compradores e vendedores brasileiros, a qualidade da mesma permite maior confiança para que as análises de perfis possam ser representativas da estrutura da população. Para Hair (2006), “o pesquisador deve perceber que a análise de agrupamentos é apenas tão boa quanto à representatividade da amostra”. Nesta dissertação, todos os esforços foram realizados para garantir que a amostra fosse representativa e os resultados pudessem ser generalizáveis para a população de compradores e vendedores brasileiros.

3.5 Método

O método de análise de conglomerado ou *cluster* é um processo relativamente simples, sem apoio de um raciocínio estatístico rigoroso. Malhotra (2001) comenta que a maioria dos métodos de conglomeração é heurística, baseada em algoritmos. O autor Hair (2006) explica os algoritmos como conjuntos de regras ou procedimentos para colocar objetos similares em grupos ou agrupamentos e acrescenta que centenas de programas de computador usam diferentes algoritmos. O critério essencial para o autor é que eles tentam maximizar as diferenças entre agrupamentos relativamente à variação dentro dos mesmos. Os algoritmos mais utilizados são: hierárquica e Não hierárquica. Pereira (2006) acrescenta que o método de análise de conglomerados procede ao agrupamento dos indivíduos em função da informação existente, de tal forma que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possíveis e sempre mais semelhantes aos elementos do mesmo grupo do que a elementos dos grupos restantes. Os autores ressaltam que não há qualquer tipo de dependência entre variáveis: os grupos definem-se por si mesmos sem que haja uma relação causal entre variáveis utilizadas. O método é exploratório e a idéia é gerar hipóteses em vez de testá-las. É necessária uma validação posterior dos resultados por meio de outros métodos

estatísticos.

A análise de cluster foi realizada com as seguintes etapas:

1. Formulação da situação problema
2. Escolha de uma medida de distância
3. Escolha de um processo de aglomeração
4. Decisão sobre o número de conglomerados
5. Interpretação e perfil dos conglomerados
6. Avaliação da confiabilidade e da validade do processo de aglomeração

Foi utilizado o programa SPSS na versão 13.0 para todas as análises e resultados de cada rodada de testes.

1. A formulação da situação problema encontra-se bem definida no item 3.2. Por ser uma pesquisa exploratória, a autora desta dissertação pesquisou ampla literatura que pudesse dar suporte aos achados na análise multivariada. O número de variáveis pode ser impactado pela multicolinearidade “extensão em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis na análise. À medida que a multicolinearidade aumenta, fica mais complicada a interpretação da variável estatística, devido às suas inter-relações” Hair (2006). Para análise fatorial é desejada um pouco de multicolinearidade, pois o objetivo é identificar conjuntos de variáveis inter-relacionadas. Neste caso de análise de conglomerados, as variáveis com multicolinearidade acabam produzindo *clusters* enganosos. O autor cita exemplo sobre medição de atitudes pelo consumidor com 10 variáveis. O resultado do teste mostrou que os agrupamentos foram realizados em dois conjuntos de variáveis: o primeiro com oito variáveis e o segundo composto de duas variáveis restantes. Como cada variável é ponderada igualmente em análise de

agrupamentos, a primeira dimensão teve quatro vezes mais chances de afetar a medida de similaridade e, portanto a segunda dimensão (com duas perguntas) teve menos influência. Para esta pesquisa são muitas poucas variáveis para uma mesma dimensão a ser medida o que reduz o risco de multicolinearidade e não será investigado neste estudo.

2. Foi escolhida a medida de distância/ semelhança mais conhecida, a distância euclidiana: a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças de valores para cada variável. Existem outras medidas de distância disponíveis: *city block* ou *Manhattan distance* (soma dos valores absolutos das diferenças para cada variável) e a *distância de Chebychev* (o valor absoluto da maior diferença de valores para qualquer variável). Há um importante aspecto a ser considerado para variáveis medidas em unidades de grandeza diferentes, o que influencia a solução dos aglomerados. Neste caso, foram calculadas as variâncias das pontuações dos cinco comportamentos para as 145 observações e com isso constatou-se que elas são praticamente idênticas (varia de 3,2 a 4,4). Portanto a padronização (*Zscore*) dos dados foi desnecessária.
3. Quanto à escolha de processo de aglomeração esses podem ser hierárquicos ou não hierárquicos. A aglomeração hierárquica promove a construção de uma hierarquia na forma de estrutura em árvore que pode ser obtida por meio de processo aglomerativo ou divisivo. O conglomerado aglomerativo, também denominado de método construtivo, inicia-se com agrupamento dos casos similares e nos estágios seguintes os grupos mais próximos são combinados em novo agregado e assim, nos estágios subsequentes, em conglomerados cada vez maiores. O processo continua até que todos os objetos sejam membros de um único conglomerado. O processo divisivo parte do grande grupo agregado e em passos sucessivos as observações mais diferentes entre si são separadas e transformadas em agrupamentos menores. Finalmente, Hair (2006) comenta que cinco algoritmos aglomerativos são populares e empregados para construir agregados: 1- ligação

individual (*single linkage*), 2- ligação completa (*complete linkage*), 3- ligação média (*average linkage*), 4- método de Ward e 5- método centróide. O método de Ward, além de medir distâncias, inclui a variância dos dados no cálculo das distâncias entre *clusters*, minimizando a variância dentro dos conglomerados. A aglomeração não-hierárquica costuma ser denominada de conglomerados de k médias (*k-means clustering*). De acordo com Johnson e Wichern (2002) “as técnicas de agrupamentos não hierárquicas são desenvolvidas para agrupar itens ao invés de variáveis em uma coleção de k *clusters*...”

Hair (2006) cita três métodos para esta análise: 1-limiar seqüencial, 2-limiar paralelo, e 3-particionamento otimizador. Duas características do processo não hierárquico são: 1- o pesquisador deve fornecer o número de *clusters* desejados para a análise (pode ser fornecido pelo teste no método hierárquico); 2- a formação dos clusters na primeira iteração do algoritmo é arbitrária e depois nas subseqüentes iterações há uma convergência para a configuração final dos *clusters*. Segundo Johnson e Wichern (2002) há fortes motivos para não se fixar o número de clusters: 1- se dois ou mais pontos iniciais inadvertidamente pertencem ao mesmo cluster, o resultado da análise terá baixa diferenciação; 2- a existência de um *outlier* pode produzir pelo menos um grupo com itens muito dispersos; 3- mesmo que a população consista de k -grupos, o método de amostragem pode ser tal que os dados do grupo mais raro não aparecem na amostra. Forçar a divisão de dados em k grupos pode levar à criação de *clusters* sem sentido. As vantagens são: 1- está na possibilidade de examinar os *clusters* obtidos pelos respectivos centróides, 2- rapidez do método quando há número de casos grandes. Como a matriz de distâncias (similaridades) não precisa ser determinada e seus dados básicos não precisam ser armazenados durante a execução do programa, os métodos não-hierárquicos podem ser aplicados a conjuntos muito maiores do que nos métodos hierárquicos. (JOHNSON e WICHERN, 2002)

Hair (2006) sugere que os métodos hierárquicos e não-hierárquicos sejam utilizados conjugadamente, primeiro com uma solução hierárquica e segundo pelo método não-hierárquico. Para esta dissertação testaram-se os métodos disponíveis no SPSS versão 13.0 (algoritmos *between groups*, *single linkage*, *average linkage (within groups)*, *centroid method*, *median method*) conforme recomendação do programa. O melhor resultado de agrupamentos mais homogêneos com relação à interpretação dos comportamentos foi obtido com o método de Ward em função de o mesmo considerar as variâncias. Depois se continuou pelo método não-hierárquico *k-means*, análise com as mesmas variáveis definidas e o número de *clusters* resultantes da técnica hierárquica e método de Ward.

4. Uma questão importante é a decisão quanto ao número de conglomerados. Malhotra (2001) sugere algumas diretrizes: 1- considerações teóricas, conceituais ou práticas podem sugerir um número de conglomerados. 2- o critério da aglomeração hierárquica e suas distâncias podem ser visualizados pelo quadro de agregação (*Agglomeration Schedule*) ou pelo dendograma. 3- pela análise não-hierárquica a razão da variância total dentro do grupo para a variância entre grupos pode ser grafada em função do número de conglomerados. O ponto em que ocorre um “cotovelo” ou uma virada brusca indica um número apropriado de conglomerados além deste ponto. 4- Os tamanhos relativos dos conglomerados devem ser significativos. Quando conglomerado com poucos casos não têm justificativa é preferível reduzir o número de clusters. No caso deste estudo o que comandou a decisão de número de clusters foi o conjunto de perfis de comportamento dos respondentes sugeridos pela teoria e pelos distribuidores do instrumento TKI[®] no Brasil.
5. A interpretação e o perfil dos conglomerados envolvem o exame dos centróides respectivos. Os centróides representam os valores médios dos objetos contidos no conglomerado em cada uma das variáveis. Permitem descrever cada conglomerado

atribuindo-lhe uma dimensão ou um rótulo que não tenha sido atribuído pelas variáveis inseridas. Esta informação pode ser obtida pela análise de discriminante ou no SPSS pelo método *k-means*. As variáveis que se diferenciam significativamente entre conglomerados podem ser identificadas via análise discriminante e análise de variância. Para este estudo os conglomerados estão sendo analisados e comparados tanto pelos *clusters* formados pelo método hierárquico bem como pelos *clusters* formados no método K-means com a geração de centróides. Os perfis destes *clusters* foram descritos segundo as variáveis sociais, econômicas, da empresa, do mercado, de negociação. Buscou-se atribuir uma dimensão à descrição do perfil do grupo, segundo alguns atributos do conglomerado em questão, como por exemplo: negociadores de qualidade, de preço, de produto, experientes, agressivos, evitando o risco etc.

6. Avaliação da confiabilidade e da validade do processo de aglomeração – os seguintes processos permitem uma verificação adequada da qualidade dos resultados da aglomeração.
 - 1- fazer análise de conglomerados sobre os mesmos dados utilizando diferentes medidas de distâncias e verificar a estabilidade da solução
 - 2- utilizar métodos diferentes de aglomeração e comparar resultados.
 - 3- Separar aleatoriamente os dados em duas metades. Fazer a aglomeração separadamente sobre cada metade. Comparar os centróides dos aglomerados nas duas subamostras.
 - 4- Omitir variáveis aleatoriamente ou rodar diferentes testes com diferentes variáveis. Fazer aglomeração com base em conjuntos reduzidos de variáveis. Comparar os resultados com os obtidos por aglomeração baseada em todo o conjunto de dados.
 - 5- Em conglomerados não-hierárquicos, a solução pode depender da ordem dos casos no conjunto de dados. Fazer repetições múltiplas, utilizando-se de diferentes ordens de casos até que a solução se estabilize. Para este estudo foram rodados 10 testes pelo método hierárquico e 10 pelo *k-means* com diferentes agrupamentos de variáveis (variáveis: comportamentos, sociais, econômicas, de empresa,

de negociação). Além disso, foram realizados testes com os vários algoritmos dos métodos hierárquicos, optando-se finalmente pelo método de Ward que inclui variâncias e o não hierárquico *K-means*. Após este passo, decidiu-se pela estratégia de gerar três bancos de dados no SPSS: 1- com toda amostra, 2- de compradores, 3- de vendedores. Nos clusters resultantes foram realizadas análises descritivas com as demais variáveis para caracterizar o perfil dos respondentes.

3.5.1 Técnicas de coleta de dados

Os alunos foram convidados a participar da pesquisa com uma pergunta de corte e caso aceitassem, foi entregue o formulário numerado do instrumento Thomas-Kilmann e o questionário de perfil do respondente com 17 perguntas. Além disso, foi informado que o tempo de resposta era de cerca de 20 minutos. Os questionários foram coletados no final da aula ou tão logo fossem respondidos. Alguns alunos não conseguiram responder em sala de aula e levaram para casa. Isso ocasionou retrabalho e algumas perdas de questionário. O anexo 1 apresenta os instrumentos de pesquisa.

O critério de corte da seleção de profissionais foi com a seguinte pergunta: Você atua na área de compras ou de vendas? Trabalha com transação comprador-vendedor? Foram excluídos desta amostra os vendedores que abordavam consumidores em lojas de varejo, por não se caracterizar uma transação *business to business* do tipo comprador-vendedor.

Para serem evitados os vieses da desejabilidade social, o universo de executivos foi abordado individualmente em ambiente considerado neutro, na instituição de ensino, caracterizando-se

como uma amostra intencional.

O pré-teste foi feito inicialmente com 19 alunos dos MBAs da Fundace – Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (Ribeirão Preto), para testar o tempo de resposta e se havia alguma dificuldade no preenchimento ou dúvidas sobre o conteúdo preenchido. Foi identificada a necessidade pela autora de desmembrar a primeira pergunta sobre tempo de casa. A pergunta então passou a ser: Quanto tempo você trabalha na área de compras ou vendas? E na atual empresa? A importância desse desmembramento foi identificar indivíduos que tinham, por exemplo, nove anos de tempo de casa, porém um ano no setor de compras. Ou indivíduos com seis meses de tempo de casa e mais de dez anos de experiência na área comercial. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2007, entre final de agosto e 1 de dezembro. Não houve comprometimento por parte da autora de dar devolutivas individuais sobre a pontuação nos estilos, porém foi ofertada a possibilidade de receber um artigo sobre os estilos de negociadores brasileiros, comparados com negociadores americanos.

4 Análise da Pesquisa

4.1 Dados Gerais

Os autores do instrumento TKI[®] Kilmann e Thomas (1977) se preocuparam com a questão da desejabilidade social, visto que a maioria dos instrumentos criados na época era suscetível ao viés gerado pela mesma. A dinâmica da desejabilidade social poderia distorcer os resultados experimentais e foi confirmada pelas análises estatísticas encontrados nos artigos dos autores anteriores. Dessa forma os autores cuidaram no sentido de elaborar um instrumento de pesquisa com escolha forçada que resultasse numa distribuição de respostas com frequência em torno de 50-50 para cada dupla de afirmação selecionada.

Na presente pesquisa não foi obtida a calibragem entre as respostas de uma mesma questão conforme previsto pelos autores Kilmann e Thomas. Constatou-se que as questões 2, 4, 6, 9, 13, 22, 23 e 24 apresentaram frequências de respostas acima de 70%; as questões 16 e 20 acima de 80% e a questão 18 e 30 acima de 90% dos respondentes. Ou seja, a calibragem idealizada pelos autores do instrumento, não foi conseguida nesta pesquisa, sugerindo algumas hipóteses a serem investigadas.

Analisando-se as médias e medianas de todos os respondentes, comparados com o grupo de compradores e vendedores, constatou-se que a distribuição dos dados é simétrica, obtendo-se médias e medianas semelhantes. As figuras 1 e 2 assinalam esta evidência. O perfil de médias mostra que o grupo de compradores apresenta resultados médios maiores para os comportamentos *conciliando*, *competindo* e *evitando* do que o grupo de vendedores e o grupo total da amostra. A amostra de respondentes e dos grupos comprador e vendedor revelam uma

pontuação maior para o comportamento *conciliando* e as curvas despencam para os comportamentos *evitando* e *concedendo*. O grupo dos compradores apresenta menor valor de mediana para o comportamento *colaborando* e maior valor para o comportamento *evitando*, despencando a mediana para o comportamento *concedendo*.

Figura 1: Comparativo de perfis de médias de comportamentos

Figura 2: Comparativo de perfis de medianas para comportamentos.

Os gráficos boxplot de Bussab e Morettin (1987) contribuíram na visualização dos perfis de estilos de negociação para todos os executivos, fornecendo uma fotografia panorâmica de executivos do varejo e da indústria, tendo na coordenada os estilos de negociação e na abscissa a pontuação obtida pelos executivos em cada estilo (pontuação varia entre 0 a 12), com distribuição da pontuação em quartis e mediana, possibilitando um diagnóstico de fácil visualização. No artigo de Shell (2001), o autor construiu uma grade classificada em *percentis* e *quartis* que reflete as pontuações de um indivíduo num dado segmento de mercado e contra um universo amostral de mais de 1000 executivos do mesmo segmento. Cada novo executivo tem sua avaliação na grade em questão, e contra um “padrão de executivos” do seu setor. O autor realizou este estudo com alunos dos cursos regulares de negociação da *Wharton Business School* (Universidade da Pensilvânia). O autor enfatiza que apenas está medindo as predisposições comportamentais de um dado executivo contra uma grade “padrão” de

executivos de um dado segmento de mercado, que no caso foi de médicos e enfermeiros. A figura 4 reproduz essa grade para profissionais que realizam transação comprador-vendedor revelando as pontuações de comportamentos da amostra em percentis e quartis.

Com a mesma intenção, foram gerados três gráficos boxplot que revelam detalhadamente o comportamento da amostra e dos grupos de vendedor e comprador. A figura 4 mostra o comportamento de toda a amostra. As figuras 6 e 7 mostram o comportamento dos compradores e dos vendedores respectivamente.

		Competindo	Colaborando	Conciliando	Evitando	Concedendo
Alto 25%	100%					
		12 11 10	10	12 11	10 9	9 8 7
	90%					
	80%	9	9	10	8	6
Intermediário 50%	70%	8				
	60%		8	9	7	5
	50%	7	7		6	
	40%			8		4
	30%	6	6			
					5	
Baixo 25%	20%			7		3
	10%	5	5	6	4	
		4 3 2 1 0	4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	3 2 1 0	2 1 0
	0%					

Figura 4: grade de percentis e quartis para as pontuações em comportamentos da amostra

Figura 5: estilos de negociação de toda a amostra

Figura 6 – estilos de negociação do grupo de compradores

Figura 7 – Estilos de negociação do grupo de vendedores

4.2 Análise do perfil de compradores

O grupo de compradores contém 33 respondentes e quatro respondentes de importação e exportação que tanto atuam em compras quanto em vendas, perfazendo um total de 37 compradores. São 19 compradores que atuam em transação com a indústria de base, sete (7) compradores que fazem transação com atacado/varejo, seis (6) compradores que fazem transação com serviços, dois (2) compradores com bens de consumo e três (3) compradores

que realizam transação indústria agroalimentar. Quanto ao porte da organização foram encontrados 25 compradores em empresas de grande porte (68%), seis (6) em médio porte (16%), cinco (5) em pequeno porte (14%) e um (1) em micro-empresa (2%). Foi também levantada a percepção dos compradores quanto à concentração do mercado que realizam transação em relação ao mercado da empresa em que trabalham. Esta percepção revelou que 17 compradores realizam compra em mercados muito concentrados, oito (8) compradores em mercados comparativamente iguais à concentração do seu mercado e 12 compradores realizam compras em mercados pouco concentrados o que significa que possuem mais oferta de empresas para comprar produtos e serviços e podem barganhar mais.

A remuneração dos compradores foi investigada com cinco múltiplas escolhas para uma mesma pergunta: salário fixo, salário variável, bônus, participação nos lucros da empresa e remuneração variável por ganho de eficiência de custos. Apenas um (1) comprador (3%) revelou ser remunerado por todas as cinco opções. Demais compradores, 11 deles (29%) apresentam apenas o salário fixo como remuneração e os 25 compradores (68%) restantes assinalaram uma ou duas remunerações variáveis com desempenho. Foram 16 compradores (43%) que assinalaram promoção na mesma empresa, sete (7) compradores (19%) não receberam incentivos nos últimos cinco anos e 14 compradores (38%) não tiveram promoção. Sobre o critério de avaliação de desempenho foram cinco opções de respostas em múltipla escolha: volume de vendas, índices de lucratividade, satisfação do cliente/consumidor, índices de economia de custos, outros. Para opção “*outros*” foi tabulada uma (1) avaliação de desempenho adicional: desempenho na cobertura de produtos (três compradores). Foram encontrados 22 compradores (59%) com avaliação em desempenho em índices de lucratividade e nove (9) deles também são cobrados por eficiência de custos. Encontrados 17 compradores (46%) que são avaliados pelo desempenho em eficiência de custos. Foi

explorado o investimento em desenvolvimento de carreira pela organização que eles trabalham, havendo uma escolha forçada entre duas opções: A- a empresa investe no desenvolvimento e formação de carreira do comprador ou vendedor; B- a empresa busca para a função de comprador ou vendedor profissionais prontos do mercado. Encontrado 26 compradores que assinalaram a opção “A” e 11 compradores que assinalaram a opção “B”. A hipótese a ser levantada aqui é tentar discriminar o comportamento dos compradores com a estratégia de recursos humanos da organização. Observou-se que a opção “B” ou *buy it* contém compradores com pontuação mais alta em *competindo* (duas pontuações máximas e iguais a 12), médias de pontuação mais elevadas para *colaborando* (média 11) e *conciliando* (média 8,4). Os compradores da opção “A” ou *make it* possuem médias de *colaborando* baixa (média 5,8) e *conciliando* alta (média 8,0).

Para as variáveis de negociação ticket de transação, giro de produtos e serviços, tempo de tomada de decisão e sobre quem é responsável pela tomada de decisão até o fechamento da negociação (pergunta sobre o nível de complexidade da negociação) foram encontrados sete (7) compradores (19%) que realizam alto ticket de transação (acima de R\$1 milhão de reais), nove (9) compradores (24%) com ticket médio, seis (6) compradores (16%) com ticket baixo e 15 compradores (41%) que trabalham com vários tipos de valor de transação. O estilo *conciliando* encontra-se distribuído nesses grupos com médias altas (acima de 7,5), porém o grupo com ticket alto de transação apresenta adicionalmente o estilo *competindo* com média 7,3 e para os demais grupos esta média é abaixo de 7,0. Fica a hipótese de que compras de alto valor de transação possam ter comportamentos mais competitivos. A variável “giro de produtos e serviços” investiga a hipótese sobre a frequência de negociação. Encontrados 14 compradores (38%) que realizam transações de alto giro, 11 compradores (30%) que realizam transações de médio giro e 12 compradores (32%) que fazem transação com vários giros de

produtos e serviços. Investigando-se os perfis destes grupos de compradores observou-se que todos têm forte presença do estilo *conciliando* (média acima de 7,5). O grupo que trabalha com alto giro apresenta uma ênfase para o estilo *colaborando* (média de pontuações 7,3). O grupo que trabalha com médio giro de produtos e serviços apresentou ênfase para o estilo *competindo* (média de pontuação 8,0) e o estilo *evitando* (média de pontuação 7,0). O tempo de tomada de decisão na transação foi investigado para sugerir hipóteses sobre estilos de negociação. Foram encontrados 18 compradores (49%) que realizam tomadas de decisão rápidas, 12 compradores (32%) com tomadas de decisão médias e sete (7) compradores (19%) com tomadas de decisão lentas. Nos três (3) grupos a média de pontuação do estilo *conciliando* é alta (média acima de 8,0). No grupo de tomada de decisão medianamente rápida também se observa a ênfase para o estilo *competindo* (média 7,3). Estes resultados derrubam a hipótese esperada que o estilo *conciliando* fosse mais utilizado em negociações rápidas. E, finalmente, buscou-se entender o nível de complexidade das transações quanto à responsabilidade da decisão e do fechamento da negociação. Encontrou-se 16 compradores (43%) que realizam transações sem consulta a chefia, 15 compradores (41%) que realizam a negociação com sua chefia, seis (6) compradores (16%) que realizam a negociação com uma equipe do departamento ou multidisciplinar. Investigando-se os estilos de negociação destes três grupos encontrou-se igualmente uma ênfase para o estilo *conciliando* (médias de pontuação acima de 8).

4.2.1 Resultados pelo Método hierárquico e não hierárquico

O resultado pelo método hierárquico de Ward possibilitou classificar 7 *clusters* para a amostra de compradores segundo seus comportamentos. Cabe ressaltar que a análise de

conglomerados com todas as variáveis ou com conjuntos de variáveis (sociais, da empresa, de mercado, econômicas, de negociação) não resultou em *clusters* de comportamentos que pudessem ser explicados pelas mesmas. Estatisticamente também não foi recomendada a combinação de variáveis pelo risco de multicolinearidade e optou-se, portanto, pelo caminho de descrever os clusters de comportamentos, observando evidências das demais variáveis pelo banco de dados no *Excel*.

Tabela 4 – Classificação de compradores segundo método hierárquico

<i>Cluster 1</i>	Grupo de sete (7) compradores que apresentam uma ênfase para o estilo <i>colaborando</i> (média de pontuação 7,3), <i>conciliando</i> (média de pontuação 9,3)
<i>Cluster 2</i>	Grupo de dois (2) compradores que mostram ênfase para os comportamentos <i>competindo</i> (média de pontuação 7,0) e <i>conciliando</i> (média de pontuação 11).
<i>Cluster 3</i>	Grupo de oito (8) compradores com ênfase nos comportamentos <i>colaborando</i> (média 7,0) e <i>conciliando</i> (média 9,8).
<i>Cluster 4</i>	Grupo de sete (7) compradores com ênfase para os estilos <i>conciliando</i> (média 7,3) e <i>evitando</i> com média de pontuação bem elevada de 8,3.
<i>Cluster 5</i>	Grupo de seis (6) compradores com ênfase para o estilo <i>competindo</i> (média de pontuação 8,5) e <i>evitando</i> (média 8,0).
<i>Cluster 6</i>	Grupo de dois (2) compradores com ênfase para o estilo <i>competindo</i> (média máxima de 12)
<i>Cluster 7</i>	Grupo de cinco (5) respondentes com ênfase para os estilos <i>competindo</i> (média de pontuação 7,2), <i>colaborando</i> (média 8,4).

O anexo 2 apresenta o gráfico *dendograma* para compradores, vendedores e geral, contendo os clusters classificados com as médias de pontuação.

Método não hierárquico *K-means* agrupa de outra maneira os *clusters* do grupo de compradores pelo fato de calcular apenas a distância e não considerar a variância. Foi definido um número de sete (7) *clusters*. Apesar de a composição de respondentes ser diferente do método anterior, chegou-se a dimensões de resultados semelhantes. A tabela 5 e 6 mostram os resultados dos centróides para os comportamentos:

Tabela 5 – Resultados para compradores segundo método não-hierárquico *K-means*

Final Cluster Centers							
	Cluster						
	1	2	3	4	5	6	7
Competindo	4	6	8	11	6	9	7
Colaborando	7	5	6	6	9	5	5
Conciliando	10	7	10	7	8	6	10
Evitando	6	8	3	4	4	7	6
Concedendo	4	3	5	2	3	3	2

O grupo de compradores mostra algumas evidências a serem comentadas. A combinação de estilos competindo com evitando não seria esperada e não foram encontrados relatos na literatura. Surge a hipótese de este comportamento ser um aspecto cultural nacional ou ser um aspecto do mercado em que estes compradores atuam. Este grupo teve pontuação alta em afirmações como: “tento o possível para evitar tensões” contra várias afirmações de outros comportamentos; “evito assumir posições que poderiam criar controvérsia”; “tento adiar o problema até que tenha tempo para pensar sobre ele”. A observação das variáveis pesquisadas não explica a tendência para este comportamento. Cinco (5) destes 13 compradores estavam fazendo curso em técnicas avançadas de negociação na FIA e este grupo de compradores está praticamente no mercado de varejo/atacado.

Tabela 6 – classificação de compradores segundo método não-hierárquico

<i>Cluster 1</i>	Grupo de quatro (4) compradores que apresenta centróides elevados para os estilos <i>colaborando</i> (7) e <i>conciliando</i> (10). Mostra relação com o <i>cluster 3</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 2</i>	Grupo com nove (9) compradores com ênfase para os estilos <i>conciliando</i> (centróide 7) e <i>evitando</i> (centróide 8). Tem relação com o <i>cluster 4</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 3</i>	Grupo de dois (2) compradores com ênfase para os estilos <i>conciliando</i> (centróide 10) e <i>competindo</i> (centróide 8). Tem relação com o <i>cluster 2</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 4</i>	Grupo com três (3) compradores com ênfase para os estilos <i>competindo</i> (centróide 11) e <i>conciliando</i> (centróide 7). Tem relação com o <i>cluster 6</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 5</i>	Grupo de nove (9) compradores com ênfase nos estilos <i>colaborando</i> (centróide 9) e <i>conciliando</i> (centróide 8). Tem relação com o <i>cluster 1</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 6</i>	Grupo de quatro (4) compradores com ênfase nos estilos <i>competindo</i> (centróide 9) e <i>evitando</i> (centróide 7). Tem relação com <i>cluster 5</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 7</i>	Grupo de seis (6) compradores com ênfase nos estilos <i>conciliando</i> (centróide 10) e <i>competindo</i> (centróide 7). Não tem relação com <i>cluster</i> do método hierárquico.

4.3 Análise do perfil de vendedores

O grupo de vendedores contém 108 respondentes e a estes se somam os quatro respondentes que atuam tanto como compradores quanto como vendedores, perfazendo um total de 112 vendedores nas análises estatísticas. Do total de vendedores, 86 estão em empresas de grande porte (77%), 18 vendedores em empresas de médio porte (16%), sete (7) vendedores trabalham em pequenas empresas (9%) e apenas um (1) em micro empresa (1%). Os vendedores realizam transação com oito (8) setores do mercado: atacado/varejo (58), serviços (24), indústria de base (18), agronegócio (3), indústria da construção (3), indústria de bens de consumo (3), indústria de bens duráveis (2) e indústria agroalimentar (1). Foram encontrados 46 vendedores (41%) que realizam transação em mercados muito concentrados o que afeta o equilíbrio de poder entre comprador-vendedor. Dezesete (17) vendedores (15%) em mercados igualmente concentrados e 49 vendedores (44%) realizam transação em mercados pouco concentrados.

Quanto à forma de remuneração, 17 vendedores (15%) somente recebem salário fixo. Treze vendedores não recebem salário fixo, somente as remunerações variáveis. E o restante dos vendedores (95) recebe salários combinados com outras remunerações (salário variável e/ou bônus e/ou participação nos lucros). Apenas 14 vendedores (13%) responderam que nos últimos cinco anos não foram promovidos. Trinta (30) vendedores (27%) assinalaram que a organização não ofereceu incentivo nos últimos cinco anos e 33 vendedores (29%) responderam que não receberam nenhum incentivo. Sobre as perguntas de avaliação de desempenho, 91 vendedores (81%) responderam que são avaliados por volume de vendas. Dos 21 vendedores (19%) restantes que não são avaliados por volume de vendas, 11 vendedores são, entretanto, avaliados por índice de lucratividade. Restaram sete (7)

vendedores (6%) que não assinalaram nenhuma forma de avaliação pela empresa. Na posição “outros critérios”, nove (9) vendedores responderam que são avaliados pela cobertura de produto vendido e 13 responderam (12%) que são avaliados por atingir metas. A questão sobre desenvolvimento de carreira, 70 vendedores (63%) declararam que a empresa realiza investimentos no desenvolvimento de carreira e 42 vendedores (37%) afirmaram que suas empresas preferem contratar executivos de venda do mercado. Investigando-se a possibilidade de haver diferença nos perfis dos executivos, constatou-se que ambos os grupos apresentaram ênfase para o estilo conciliando com médias similares acima da pontuação 7,0.

Quanto às variáveis de negociação (valor do ticket médio de transação, giro do produto/serviço, tempo de tomada de decisão, quem toma a decisão e grau de complexidade da negociação), 23 vendedores (21%) afirmaram que fazem transação acima de um milhão de reais, ou seja, alto ticket médio de transação; 37 vendedores (33%) fazem com ticket médio de transação (entre R\$100 mil e R\$1 milhão), 20 vendedores realizam operações com baixo ticket de transação (menor que R\$100 mil) e 32 vendedores (28%) realizam operações com vários tipos de valor de transação. Investigando-se os estilos de negociação para os vendedores que realizam valores altos de transação não se observou diferença de estilos e todos os grupos mostraram ênfase para o estilo *conciliando*. A pergunta sobre giro de produtos revelou que 47 vendedores (42%) realizam transação com produtos/serviços de alto giro, 27 vendedores (24%) realizam transação com giro médio, 21 vendedores (19%) realizam transação com baixo giro de produtos e 17 vendedores (15%) realizam transação com vários giros de produtos. Quanto ao tempo de tomada de decisão, 40 vendedores (36%) realizam rápida tomada de decisão, 34 vendedores (30%) negociam com tomada de decisão medianamente rápida e 38 vendedores (34%) realizam lenta tomada de decisão. A rápida tomada de decisão pode estar atrelada a um estilo *conciliando* com médias altas. Ao investigar

os perfis dos vendedores que realizam tomadas de decisão rápidas, os resultados revelam uma ênfase para os estilos *conciliando* (média de pontuação 7,7) e *colaborando* (média de pontuação 7,0). Os que realizam tomadas de decisão médias apresentaram ênfase para o estilo *conciliando* (média 7,6) e os que realizam tomadas de decisão lentas também apresentaram resultado com ênfase para o estilo *conciliando* (média 7,8). Os resultados revelam que não há uma discriminação de estilos quanto ao tempo de tomada de decisão.

4.3.1 Resultados pelo Método hierárquico e não hierárquico

A utilização do método hierárquico de Ward possibilitou classificar 9 *clusters* para a amostra de vendedores segundo seus perfis de comportamentos. Cabe ressaltar que a análise de conglomerados com todas as variáveis ou com conjuntos de variáveis (sociais, da empresa, de mercado, econômicas, de negociação) não resultou em *clusters* de comportamentos que pudessem ser explicados pelas mesmas. Estatisticamente também não foi recomendada a combinação de variáveis (econômicas, da empresa, de negociação) na análise multivariada pela questão da multicolinearidade e optou-se pelo caminho de descrever os clusters de comportamentos, observando evidências das demais variáveis pelo banco de dados no *Excel*. Foram obtidos nove (9) conglomerados que caracterizam bem os comportamentos encontrados para o grupo de vendedores.

Tabela 7 – Classificação de vendedores segundo método hierárquico

<i>Cluster 1</i>	Grupo de 13 vendedores com ênfase para comportamentos <i>colaborando</i> (média de pontuações 7,5) e <i>conciliando</i> (média 9,4).
<i>Cluster 2</i>	Grupo de 19 vendedores com ênfase para comportamentos <i>colaborando</i> e

	<i>conciliando</i> , porém com médias mais altas de pontuação (médias iguais a 8,1)
<i>Cluster 3</i>	Grupo de 14 vendedores com ênfase para os comportamentos <i>competindo</i> (média 7,8) e <i>conciliando</i> (média 9,3).
<i>Cluster 4</i>	Grupo de 15 vendedores com alta média para comportamento <i>conciliando</i> (média 9,9).
<i>Cluster 5</i>	Grupo de 9 vendedores com perfil de comportamento <i>evitando</i> (média 7,4).
<i>Cluster 6</i>	Grupo de 17 vendedores com ênfase para o comportamento <i>evitando</i> (média mais alta 8,1).
<i>Cluster 7</i>	Grupo de cinco (5) respondentes com ênfase para três comportamentos: <i>colaborando</i> (média 7,6), <i>concedendo</i> (média 7,4) e <i>competindo</i> (média 7,0).
<i>Cluster 8</i>	Grupo de seis (6) respondentes com ênfase para os estilos <i>colaborando</i> (média 9,3) e <i>competindo</i> (média 8,0).
<i>Cluster 9</i>	Grupo de nove (9) vendedores com ênfase para o estilo <i>competindo</i> (média 8,7)

Método não hierárquico *K-means* agrupa de outra maneira os *clusters* do grupo de compradores pelo fato de calcular apenas a distância e não considerar a variância. Foi definido um número de nove (9) *clusters*, conforme resultado obtido com o método hierárquico. Apesar de a composição de respondentes ser diferente do método anterior, chegou-se a dimensões de resultados semelhantes. A tabela 8 e 9 mostram os resultados dos centróides para os comportamentos:

Tabela 8 – Resultados para vendedores segundo método não-hierárquico

Final Cluster Centers

	Cluster								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TKI competindo	5	9	3	6	7	4	8	7	5
TKI colaborando	4	4	6	6	7	7	8	6	8
TKI conciliando	9	9	9	10	4	7	6	6	8
TKI evitando	8	4	6	5	5	9	5	8	4
TKI concedendo	5	4	6	3	7	4	2	3	4

Tabela 9 – Classificação de vendedores segundo método não-hierárquico

<i>Cluster 1</i>	Grupo de 8 vendedores com ênfase para os estilos <i>conciliando</i> (centróide 9) e <i>evitando</i> (centróide 8).
<i>Cluster 2</i>	Grupo de 11 vendedores com ênfase para três estilos: <i>competindo</i> (centróide 9), <i>conciliando</i> (centróide 9). Tem relação com <i>cluster 3</i> método hierárquico.
<i>Cluster 3</i>	Grupo de 9 vendedores com ênfase nos estilos <i>conciliando</i> (centróide 9). Faz relação com o <i>cluster 4</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 4</i>	Grupo de 17 vendedores com ênfase no estilo <i>conciliando</i> (centróide 10). Faz relação com o <i>cluster 4</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 5</i>	Grupo de 7 vendedores com ênfase para os estilos <i>colaborando</i> (centróide 7) <i>competindo</i> (centróide 7) e <i>concedendo</i> (centróide 7). Tem relação com o <i>cluster 7</i> gerado pelo método hierárquico.
<i>Cluster 6</i>	Grupo de 8 vendedores com ênfase para os estilos <i>evitando</i> (centróide 9), <i>colaborando</i> (centróide 7) e <i>conciliando</i> (centróide 7). Tem relação com o <i>cluster 6</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 7</i>	Grupo de 13 vendedores com ênfase para os estilos <i>colaborando</i> (centróide 8) e <i>competindo</i> (centróide 8). Tem relação com o <i>cluster 8</i> do método hierárquico.
<i>Cluster 8</i>	Grupo de 16 vendedores com ênfase para os estilos <i>competindo</i> (centróide 7) e

	<i>evitando</i> (centróide 8).
<i>Cluster 9</i>	Grupo de 23 vendedores com ênfase para os estilos <i>colaborando</i> (centróide 8) e <i>conciliando</i> (centróide 8). Relação com <i>cluster</i> 1 formado pelo método hierárquico.

Considerações finais e contribuições de pesquisa

Neste capítulo são destacados os mais significativos achados sobre estilos de negociação, conforme a análise realizada no capítulo anterior, e são feitas algumas sugestões e hipóteses, visando um maior aperfeiçoamento do tema em questão. Além disso, são comentadas possíveis extensões do trabalho e ressalvadas suas limitações.

Primeiramente cabe observar as frequências de respostas obtidas junto aos respondentes pela pesquisa realizada no Brasil. A frequência de distribuições das perguntas não saiu de acordo com a calibragem idealizada por Kilmann e Thomas. Ficam algumas hipóteses em relação a esta questão. Primeiramente pode haver uma questão referente à cultura nacional, pois Brasil e EUA apresentam diferenças neste aspecto nos estudos de Hofstede. Uma segunda hipótese seria levantada, pois esta amostra é composta por um segmento específico de pessoas que realizam transação comercial, o que pode ser uma característica própria. Em terceiro lugar restaria a hipótese de que a sociedade mudou e que o instrumento deveria ser recalibrado novamente.

A análise de estilos de negociação revela que para o estilo *concedendo*, os compradores concedem menos do que os vendedores (figuras 6 e 7). A constatação de grupo de compradores e vendedores com estilos *evitando* causa surpresa, dada a natureza da atividade exercida pela profissão. Por outro lado, para o estilo *evitando*, os compradores evitam mais do que os vendedores (figuras 6 e 7). Estas revelações sugerem algumas hipóteses. A primeira diz respeito à questão cultura nacional amplamente abordada no item 2.2.5 do Capítulo 2. A segunda nos remete à questão da manutenção ou defesa da empregabilidade. A natureza das empresas mudou muito ao longo dos últimos anos, não surpreendendo que os estilos de

negociação também tenham mudado. A terceira sugere pensar no custo de transação que o estilo *evitando* causa para a organização, mas que envolve custos quase invisíveis para a organização. Vendedores são mais colaborativos do que os compradores. Com relação ao estilo *competindo*, os compradores são mais competitivos do que vendedores. Este fato pode ser explicado pela análise econômica de estrutura de mercado, que é mais concentrada do lado dos vendedores (oligopólio) em relação à estrutura de mercado dos compradores, no qual prevalece a concorrência monopolística, o que justifica a necessidade de ter um perfil mais agressivo no mercado. Por outro lado, o aumento da concentração do varejo vem colocando nas mãos dos compradores, maior poder de barganha. Uma quarta constatação é a questão do aprendizado. Será que vendedores recebem mais treinamento do que compradores? Em caso afirmativo, o estilo agressivo pode ser aprimorado com treinamento em cursos de educação continuada. Finalmente, o comportamento conciliando apresenta-se em equilíbrio entre compradores e vendedores e tem maior mediana entre os cinco estilos de negociação (mediana 8,0). Vê-se, portanto, que a predominância deste comportamento sugere algumas hipóteses. A primeira relacionada com o tempo dispensado para início e fechamento de uma negociação. A velocidade e complexidade das negociações podem direcionar os executivos para este comportamento, apesar de não ter sido constatada a relação entre o estilo e as variáveis de negociação (rapidez da tomada de decisão, giro de produto/serviço e ticket de transação). Não sendo uma característica de setor/produto a hipótese recai sobre a cultura nacional e empresarial.

O estudo buscou analisar conglomerados entre as variáveis de comportamento e as variáveis econômicas, de mercado, de empresa, de negociação. Porém as análises de conglomerados com todas as variáveis (excluindo-se as não discriminantes) não foram recomendadas estatisticamente e mesmo sendo realizadas não forneceram o resultado esperado para

formação de agrupamentos de variáveis e comportamentos (*clusters*), demonstrando interdependências entre elas. Optou-se por testar apenas os agrupamentos com as variáveis de comportamento e com isso foram obtidas algumas leituras interessantes sobre o uso do instrumento em análise de conglomerados. Para esta análise, a amostra foi dividida em dois grupos (vendedores e compradores) para possibilitar o estudo comparativo entre os mesmos.

Foram atribuídas seis dimensões para o grupo de compradores: 1- Dimensão *conciliando e colaborando* com 15 compradores (em dois *clusters* com médias diferentes); 2- Dimensão *conciliando e competindo* com dois compradores; 3- Dimensão *evitando e conciliando* com sete compradores; 4- Dimensão *evitando e competindo* com seis compradores; 5- Dimensão *competindo* com dois compradores; 6- Dimensão *competindo e colaborando* com cinco compradores.

Do lado dos vendedores, foram atribuídas sete dimensões: 1- Dimensão *conciliando e colaborando* com 32 vendedores; 2- Dimensão *conciliando e competindo* com 14 vendedores; 3- Dimensão *conciliando* com 15 vendedores; 4- Dimensão *evitando* com 26 vendedores; 5- Dimensão *colaborando, concedendo e competindo* com cinco respondentes; 6- Dimensão *competindo* com 14 vendedores; 7- Dimensão *colaborando e competindo* com seis vendedores.

Visualizando as dimensões de cada grupo individualmente, observam-se muitas semelhanças na combinação dos estilos e poucas diferenças que podem ser explicadas pela proporção de vendedores (74%) e compradores (23%) na amostra deste trabalho. Os vendedores apresentam uma dimensão a mais somente com a preponderância do estilo *conciliando*, porém o estilo *conciliando* mostra-se presente em vários *clusters* e está incluso em várias dimensões.

Os compradores apresentam duas dimensões que envolvem o estilo *evitando* (35% dos compradores) enquanto que os vendedores estão representados neste estilo com participação de 23%, fato já explorado anteriormente. Acredita-se que com maior balanceamento da amostra, os perfis de vendedores e compradores se assemelhem.

4.4 Contribuições e limitações da pesquisa

A presente dissertação admite alguns tipos de extensão. Um primeiro tipo abrangeria ampliação da amostra de compradores e vendedores com o instrumento TKI[®]. Os trabalhos de pesquisadores renomados como Bergamini e de consultores como Marcondes utilizaram amostras com mais de mil pessoas e ambos adaptaram os instrumentos de pesquisa para o Brasil. Este trabalho apresenta a limitação pelo fato de ser uma amostra de conveniência que não representa o perfil brasileiro, porém, se ela pecou pela quantidade, foi extremamente cuidadosa do lado da qualidade dos respondentes.

A grade desenvolvida por Shell (2000) e adotada pelo instrumento TKI[®] deve ser atualizada para uma amostra brasileira, revelando o comportamento individual do comprador ou vendedor contra esta amostra inicial gerada pela pesquisa (figura 4).

O ensino de negociação se enriquece com a inclusão dos estilos de negociação seja para o auto-conhecimento sobre estilos de negociação, bem como para o uso estratégico dos comportamentos de acordo com a situação de negociação.

Referências³⁸

ARGYRIS, C; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II**: theory, method, and practice. USA: Addison-Wesley, 1996.

BARKER, J. R.; DOMENICI, K.L. Práticas de mediação para equipes baseadas em conhecimento. In: SCHINITMAN, D. F.; LITTLEJOHN, S. **Novos paradigmas em mediação**. São Paulo, Artmed, 1999.

BAZERMAN, M.H. **Processo decisório**: para cursos de administração, economia e MBAs. Tradução da 5ª edição por Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

BLAKE R. R. e MOUTON, J. S. **The managerial grid**: leadership styles for achieving production through people. Versão *paperback* da edição de 1964. EUA: Gulf, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BRETT, J. M.; OKUMURA, T. Inter and intracultural negotiations: U.S. and Japanese negotiators. **Academy of Management Journal**, EUA, v.41, n.5, p. 495-510, 1998.

BRETT, J. M. Culture and Negotiation. **International Union of Psychological Science**, EUA, v.35, n.2, p. 97-104, 2000.

BREW, F. P.; CAIRNS, D.R. Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: a study with Anglos and Chinese. **The international Journal of Conflict Management**. Australia, v. 15, n. 1, p. 27-56, 2004.

BUSSAB, W. O. , MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 4ª ed. São Paulo: Atual editora, p.321, 1987.

CAPPELLI, P. e CROCKER-HEFTER, A. Distinctive Human Resource are firms' core competencies. EUA, *paper* da Wharton Business School. Organizational Dynamics R117Q00011-9, CFDA 84.117Q (sem data).

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CRAVER, C. B. Negotiation styles: the impact on bargaining transactions. **Dispute Resolution Journal**. EUA, Feb/Apr, p. 50-55, 2003.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: v.1. Uma abordagem psicológica. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 4ª reimpr. da 1ª ed. de 1992. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

³⁸ ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 6023

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

FISHER, R.; URY, W. e PATTON, B. **Como chegar ao Sim**. Tradução de Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago Ed., 1994.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. Capítulo 2, p.38-54.

FRIEDMAN, R. A.; TIDD, S.T; CURRALL, S.C.; TSAI, J.C. What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. **The International Journal of Conflict Management**. EUA, vol.11, n.1,p. 32-55, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAHAM, J. L. Brazilian, Japanese, and American Business negotiations. **Journal of International Business Studies**. EUA, p. 47-61, Spring/Summer, 1983.

GROSS, M.A. E GUERRERO, L.K. Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. **The International Journal of Conflict Management**. EUA, vol.11,n.3, p. 200-226, 2000.

HAIR JUNIOR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL,P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Leni Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. Tradução de Gert Meyer. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE G. J. **Cultures and organizations: software of the mind**. EUA: McGraw-Hill, 2005.

KABANOFF, B. Predictive Validity of the MODE Conflict Instrument. **Journal of Applied Psychology**, US, vol.72, no.1, p. 160-163, 1987.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Choices, values, and frames**. EUA: Cambridge University Press and Russell Sage Foundation, 2000.

KILMANN, R.H.; THOMAS, K.W. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "Mode" instrument. **Educational and Psychological Measurement**, US, vol.37, p. 309-325, 1977.

KOLB, D.; WILLIAMS, J. **The shadow negotiation: how women can master the hidden agendas that determine bargains success**. New York: Simon & Schuster, 2000.

LEPSCH, S.L. **Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor**. 2001. 130 f. Tese (Doutorado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEWICKI, R. J.; HIAM, A. **MBA Compacto: Estratégias de Negociação e Fechamento**. Tradução de Isabel de Paula e Silva Corrêa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MANFREDI, D. A. SEMINÁRIO DE INFORMAÇÃO CORPORATIVA (1º: 2003: S.P.). **Gerenciando conflitos: O Gestor e a Gestão**. São Paulo, FEA, 2003.

MARTINELLI, D. P. **Em busca de uma visão sistêmica na negociação**. 1999. 221 f. Tese de livre-docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. **Negociação Empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia, Planejamento, Execução, Análise. São Paulo: Atlas, 1992.

MINTU-WIMSATT, A.; GASSENHEIMER, J. B. The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, EUA, vol. XX, n.1, p. 1-9, Winter, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA JUNIOR, M. O. **Como chegar a excelência em negociação**: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem. Re-impressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson, 2005.

PRESSEY, A. D.; SELASSIE, H. G. Are cultural differences overrated? Examining the influence of national culture on international buyer-seller relationships. **Journal of Consumer Behaviour**, UK, v.2, n.4, p.354-368, Jun 2003.

PRUITT, D.G.; CARNEVALE, P.J. **Negotiation in social conflict**. EUA: Brooks/Cole, 1993.

REICH, W.A; WAGNER-WESTBROOK, B.J. e KRESSEL, K. Actual and Ideal conflict styles and job distress in a health care organization. **The Journal of Psychology**. EUA, vol.141, n.1, p. 5-15, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ª edição, 2ª reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUBIN, J. Z; BROWN, B.R. The social psychology of bargaining and negotiation. EUA: Academic Press, 1975, 359p.

SCHEIN, E.H. **Organizational Culture and Leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHWANINGER, M. **Intelligent Organizations**: Powerful models for systemic management. German: Springer Berlin-Heidelberg, 2006.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**.v.2 Medidas na Pesquisa Social. Tradução de Maria Martha Hubner d'Oliveira, Miriam Marinotti Del Rey. 4ª ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHELL, G. Richard. Teaching ideas. Bargaining styles and negotiation: The Thomas-Kilmann conflict mode instrument in negotiation training. **Negotiation Journal**, US, April, p. 155-174, 2001.

SILVEIRA, J.A.G.da. Estratégias varejistas básicas. In: Seminário SAP/PROVAR: **A dinâmica do Mercado de Consumo e o Varejo**. São Paulo, junho de 2000 (gravação em fita).

SIMINTIRAS, A.C.; THOMAS, A. H. Cross-cultural sales negotiations. A literature review and research propositions. **International Marketing Review**, EUA, vol.15, n.1, p. 10-28, 1998.

SPARKS, D.B. **A dinâmica da negociação efetiva**: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha/ganha. Tradução de Reinado Guarany. São Paulo: Nobel, 1992.

PEREIRA, A. **SPSS GUIA PRÁTICO DE UTILIZAÇÃO**: análise de dados para ciências sociais e psicologia. 6ª Ed.Portugal: Edições Sílabo, 2006, 243p.

STONE, D.; PATTON, B; HEEN, S. *Conversas Difíceis*. Tradução de Miriam Crohmal. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TEVOLA, D.; YANAGUIBASHI,F.; MARTINS, M. V. L.; DIAS, S.W.; FARIAS, W.T. **Estilos de negociação na relação vendedor-comprador varejista**: uma aplicação do instrumento TKI®. 2004. 89f. Trabalho de conclusão de Curso MBA Varejo (pós-graduação). FIA/USP, São Paulo, 2004.

THOMAS, K.W.; KILMANN, R.H. Instrumento de Estilos de Conflito Thomas-Kilmann: catálogo. São Paulo: IDH – Instrumentos de Desenvolvimento Humano.

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**: understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey, 1993.

TSE, D K.; FRANCIS, J.; WALLS, J. Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: a Sino-Canadian comparison. **Journal of International Business Studies**, US, Third Quarter, p. 537-554, 1994.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p.46, 2000.

ANEXO I

Perfil do respondente:

Nome do respondente: _____

Curso MBA: _____ Instituição: _____

Cargo do respondente: _____ Vendedor () Comprador ()

1- Quanto tempo você trabalha na área de compras ou vendas? _____
E na atual empresa? _____

2- Porte da empresa que trabalha no Brasil: classificação do BNDES de 14/10/2002, segundo receita operacional bruta anual:

- () Grande - superior a R\$60 milhões
- () Média - entre R\$10,5 milhões e inferior a R\$ 60 milhões
- () Pequena: entre R\$1,2 e R\$10,5 milhões
- () Microempresa: inferior a R\$1,2 milhões

3- Faixa etária:

- a. 21 a 28 anos ()
- b. 29 a 35 anos ()
- c. 36 a 42 anos ()
- d. 43 a 49 anos ()
- e. 50 a 56 anos ()
- f. > 56 anos ()

4- Se **VENDEDOR**, em que ramo de atividade atua? _____

(agronegócio, varejo, indústria, serviços etc.) Ex. Indústria de alimentos, de plástico etc.

5- Se **VENDEDOR** realiza transação com que áreas/setor? _____

(Ex. varejo de supermercado, de lojas de departamento, de borracharias, atacadista,).

6- Se **COMPRADOR**, em que ramo de atividade atua? _____

(agronegócio, varejo, indústria, serviços etc.) Ex Indústria metalúrgica, de alimentos etc..

7- Se **COMPRADOR** realiza transação com que áreas/setor? _____

(agronegócio, indústria, serviços) Ex. Indústria de alimentos etc...

8- Qual o **Sistema de Remuneração** para sua função? (aceita múltiplas escolhas)

- a. Salário fixo ()
- b. Remuneração variável (comissão) ()
- c. Bônus por objetivo fixo ()
- d. Participação nos lucros ()
- e. Remuneração variável por ganho de eficiência nos custos ()

- 9- Nos últimos 5 anos de sua carreira em organizações quantas promoções ocorreram?
_____ Foram na mesma empresa? Sim () Não ()
- 10- Nos últimos 5 anos quantos incentivos a organização ofereceu para sua área? _____
Quantos incentivos você recebeu? _____(Ex em dinheiro, premiação)
- 11- Quando sua empresa apresenta um sistema de incentivo para o seu cargo (Vendedor ou Comprador) qual o critério de avaliação do desempenho está sendo considerado? (aceita múltiplas escolhas)
- () desempenho em volume de vendas
 - () desempenho em índice de lucratividade
 - () desempenho em níveis de satisfação do cliente/consumidor
 - () desempenho em índices de economia de custos
 - () outros, especificar: _____
 - () não há critério.
- 12- Em relação à empresa e ao setor em que você trabalha, que percepção de concentração de mercado você teria das empresas com que realiza transação comercial? (muita concentração = poucas empresas de grande porte dividindo o mercado)
- () Mercado muito concentrado e portanto poucas empresas.
 - () Mercado igualmente concentrado.
 - () Mercado pouco concentrado e portanto muitas empresas.
 - () outros, especificar: _____
- 13- Qual alternativa é verdadeira para sua empresa? A ou B (escolha forçada)
- A- A empresa investe no desenvolvimento e formação da carreira do COMPRADOR OU VENDEDOR ()
 - B- A empresa busca para a função de COMPRADOR OU VENDEDOR profissionais prontos no mercado ()
- 14- Que valor por transação (unitária) você costuma operar?
- () Baixo: menor que R\$100.000
 - () Médio: entre R\$100 mil a R\$ 1 milhão
 - () Alto: Acima de R\$1 milhão
 - () Trabalha com vários tipos de valor de transação.
 - () outros, especificar _____
- 15- Com que giro de produtos e serviços você trabalha?

Alto giro ()

Médio giro ()

Baixo giro ()

Vários giros ()

Outros, especificar _____

16- Você poderia estimar o tempo de tomada das decisões na transação?

() requer decisão rápida de negociação.

() requer decisões medianamente rápidas.

() requer decisão lenta de negociação (requer maiores níveis de informação, contrato etc.).

() outros, especificar _____

17 – Pensando no nível da complexidade da negociação, as tomadas de decisões e fechamento de negociação são realizadas:

() por você

() por você e pela sua chefia

() por uma equipe de negociadores do departamento.

() por uma equipe de negociadores multidisciplinares ou multidepartamentais.

() outros, especificar _____

1. ☐ A) Há sempre um que deixa os outros ansiosos a responsabilidade pela solução do problema.	16. ☐ A) Tanto não negue a outra pessoa.
☐ B) Eu eu de tanto chegar a um acordo sua coisa que discordamos, no texto estarão expostas suas ideias contraditórias.	☐ B) Tanto manter a outra pessoa as vantagens de vantagens de ambas as partes.
2. ☐ A) Tanto envolver uma solução de meio-termo.	17. ☐ A) Sua normalmente firme em busca de meus objetivos.
☐ B) Tanto falar com todos os interessados, meus e da outra parte.	☐ B) Tanto fazer o que é preciso para evitar conflitos internos.
3. ☐ A) Sua normalmente firme em busca de meus objetivos.	18. ☐ A) Se eu para a outra ficar feliz, posso permitir que ela mantenha seu ponto de vista.
☐ B) Tanto tentar resolver os conflitos dos outros e procurar mesmo que não tenham.	☐ B) Acordo algumas posições da outra pessoa desde que ela permita alguns dos meus.
4. ☐ A) Tanto encontrar uma solução de meio-termo.	19. ☐ A) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.
☐ B) Ao sermos a única pessoa que não tenha o problema da outra pessoa.	☐ B) Tanto falar o problema até que tenha tempo para pensar sobre ele.
5. ☐ A) Normalmente procuro ajuda do outro para chegar a uma solução.	20. ☐ A) Tanto imediatamente esperar meus diferenças.
☐ B) Tanto fazer o que é necessário para evitar conflitos internos.	☐ B) Tanto encontrar uma coordenação para de vantagens e desvantagens para ambas as partes.
6. ☐ A) Tanto evitar criar desconfortos para mim.	21. ☐ A) Ao negociar, tanto fazer em consideração os desejos da outra pessoa.
☐ B) Tanto fazer parecer com ponto de vista.	☐ B) Sempre após por uma discussão aberta de problemas.
7. ☐ A) Tanto falar o problema até que tenha tempo para pensar sobre ele.	22. ☐ A) Tanto encontrar uma posição intermediária entre a minha e a da outra pessoa.
☐ B) Evitar de acordo de alguns dos meus pontos, desde da outra.	☐ B) Quando a que quer.
8. ☐ A) Sua normalmente firme em busca de meus objetivos.	23. ☐ A) Muito frequentemente me preocupo em ajudar todos os pontos de vista.
☐ B) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.	☐ B) Há vezes em que deixo os outros assumir a responsabilidade pela solução do problema.
9. ☐ A) Adão que diferencia os sempre deixo os outros de participação.	24. ☐ A) Se a posição da outra pessoa parece ser muito importante para ele, eu tentaria atender aos seus desejos.
☐ B) Falar o que é preciso para chegar a uma solução de meio-termo.	☐ B) Tanto fazer a outra pessoa aceitar uma solução de meio-termo.
10. ☐ A) Tanto firme em busca de meus objetivos.	25. ☐ A) Tanto manter a outra pessoa a falar e os benefícios da minha posição.
☐ B) Tanto encontrar uma solução de meio-termo.	☐ B) Ao abordar negociações, tanto as considerações pelos desejos da outra pessoa.
11. ☐ A) Tanto fazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.	26. ☐ A) Propondo um compromisso eu que nega todos os pontos que cada uma quer a outra.
☐ B) Tanto tentar resolver os conflitos dos outros e procurar mesmo que não tenham.	☐ B) Quando sempre me preocupo em ajudar todos os pontos de vista.
12. ☐ A) Ao sermos a única pessoa que não tenha o problema da outra pessoa.	27. ☐ A) Ao sermos a única pessoa que não tenha o problema da outra pessoa.
☐ B) Tanto fazer o que é necessário para evitar conflitos internos.	☐ B) Tanto fazer o que é preciso para evitar conflitos internos.
13. ☐ A) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.	28. ☐ A) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.
☐ B) Tanto fazer o que é necessário para evitar conflitos internos.	☐ B) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.
14. ☐ A) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.	29. ☐ A) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.
☐ B) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.	☐ B) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.
15. ☐ A) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.	30. ☐ A) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.
☐ B) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.	☐ B) Tanto trazer à tona, imediatamente, todos os pontos e preocupações.

ANEXO II

Dendrogram output 1 – banco de dados comprador

Classificação dos estilos de negociação por cluster, contendo médias de pontuação.

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S * * * * *

Dendrogram using Ward Method

Dendrogram banco de dados vendedor + comportamentos output 1
Classificação dos estilos de negociação por cluster contendo médias de pontuação em cada comportamento

***** H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *****
Dendrogram using Ward Method

Cluster 3: 14 casos
 Competind m=7,8
 Colaborand m=4,1
 Conciliando m=9,3
 Evitando m=5,0
 Concedend m=3,9

Cluster 4: 15 casos
 Competindo m=3,5
 Colaborand m=5,3
 Conciliand m=9,9
 Evitando m=6,1
 Concedend m=5,0

Cluster 5: 9 casos
 Competindo m=5,2
 Colaborando m=4,9
 Conciliando m=6,3
 Evitando m=7,4
 Concedendo m=6,1

Cluster 6: 17 casos
 Competind m=5,5
 Colaborando m=6,9
 Conciliando m=6,6
 Evitando m=8,1
 Concedendo m=2,8

Dendrogram – output5 banco de dados geral +comportamentos
Classificação dos estilos de negociação por cluster contendo as médias
de pontuação em cada comportamento (0 a 12).

***** H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *****
Dendrogram using Ward Method

1280	132
908	55
1285	137
873	23
916	63
911	58
1270	123
949	143
1269	122
948	95
1258	111

899	47
1255	108
892	40
858	8
944	91
895	43
897	45
1260	113
852	2
884	32
901	48
941	88
942	89
863	13
1290	141

912	59
1245	99
856	6
880	30
921	68
947	94
1286	138
1243	98
1271	124
906	53
936	83
938	85
1284	136
859	9
889	37
932	79
1276	128

Cluster 3: 15 casos
 Competindo (m= 7,9)
 Colaborando (m=4,0)
 Conciliando (m=9,9)
 Evitando (m=4,8)
 Concedendo (m=3,2)

Cluster 4: 15 casos
 Competindo m=5,5
 Colaborand m=6,3
 Conciliando m=6,7
 Evitando m=9,0
 Concedend m=2,5

Cluster 5: 14 cas
Competind m=3,2
Colaborand m=6,1
Conciliand m=9,9
Evitando m=6,1
Concedend m=4,7

Cluster 6: 23 casos
Competindo m=5,6
Colaborand m=4,8
Conciliand m=7,6
Evitando m=7,0
Concedend m=5,0

Cluster 7: 5 casos
Competind m=7,0
Colaborand m=7,6
Conciliand m=3,6
Evitando m=4,4
Concedend m=7,4