

# Modelo de Comportamentos do Bom Negociador

## A importância e a prática dessas características.

Revista Mundo PM – Edição 27 de jun-jul/2009

Eugenio do Carvalho<sup>1</sup>

MsC. Professor de Negociação da FGV – Management

Diretor da VISION – Desenvolvimento de Pessoas

carvalho@vision.com.br

**Resumo** – Este artigo apresenta o **Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador**, que, no contexto das negociações, trata de organizar, de um lado, as práticas que priorizam os **aspectos relacionais**, e se baseiam no **relacionamento** e, de outro lado, as que priorizam os **aspectos substantivos**, e se baseiam na **assertividade**.

O artigo, no seu desenvolvimento, apresenta uma análise comparativa entre a **importância** e a **prática** da utilização, nas negociações, de determinadas categorias de comportamentos, denominadas de características. Os dados da pesquisa de referência relacionada ao que é **praticado** pelos negociadores brasileiros foram obtidos a partir das escolhas feitas por 4.996 alunos de 193 turmas de cursos de negociação. Os dados da pesquisa de referência relacionada ao que é **considerado importante** pelos negociadores brasileiros foram obtidos a partir das discussões, em pequenos grupos da mesma amostra, em cursos de especialização do tipo MBA, aperfeiçoamento e atualização *in company*, no período compreendido entre fevereiro de 2005 a abril de 2009.

Os dados da pesquisa final apresentados nesse trabalho, referente à visão específica dos **negociadores de projetos**, foram obtidos a partir de pesquisas individuais e discussões em grupos, com 780 alunos participantes da disciplina Administração de Conflitos e Negociação, em 26 turmas de Cursos de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos da Fundação Getulio Vargas, no período entre fevereiro de 2005 e abril de 2009, em diversas cidades de todas as regiões do Brasil.

Os índices de correlação interna entre a **importância** e, posteriormente, entre a **prática** das amostras, foram altos. Por outro lado foi encontrado uma baixa correlação na comparação entre a **prática** e a **importância**, tanto na visão de negociadores brasileiros, quanto na de negociadores de projetos, o que aponta para um caminho a ser percorrido no sentido de fortalecer as características de negociação.

(Palavras-chave: negociadores, negociação, características, categorias, modelo)

### Introdução

As ambigüidades, os antagonismos, os conflitos, as disputas e as divergências fazem parte do cotidiano dos projetos. As formas de administrá-los, por meio dos mais variados tipos de negociações, requerem o uso de uma série de comportamentos, cujo grau de importância está associado ao tipo de partes (*stakeholders*) envolvidas, ao objeto de negociação e ao contexto no qual as negociações se desenvolvem.

Dado ao relevante espaço ocupado pelas negociações nos projetos, seu grande impacto nos relacionamentos com *stakeholders* e nos resultados materiais esperados, afetando diretamente o desempenho dos gestores de projetos, o entendimento do **grau de importância** e da **frequência da prática** de determinados comportamentos característicos é crucial para

o desempenho de negociadores e equipes de negociação no gerenciamento de projetos.

Com base no **Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador**, que organiza questões que priorizam os **aspectos relacionais**, baseadas no **relacionamento**, e as que priorizam os **aspectos substantivos**, que se baseiam na **assertividade** nas negociações, o artigo apresenta uma análise comparativa entre a importância e a prática da utilização de determinadas categorias de comportamentos ou características.

Uma pesquisa de referência relacionada ao que é **praticado** pelos negociadores brasileiros forneceu dados que foram comparados com o que, para 4.996 participantes da pesquisa, é **considerado importante** em uma negociação, dando consistência ao Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador.

Os dados da pesquisa final, da qual participaram exclusivamente profissionais envolvidos e/ou interessados em projetos, forneceram elementos para analisar as práticas por eles utilizadas nas negociações das quais participam, foram organizadas por categorias. Esses dados, quando comparados com categorias de características que eles consideram importantes, possibilitam a análise e a identificação do que pode ser feito para fortalecer as competências e habilidades de negociação.

### O bom negociador – pesquisas iniciais

Os negociadores bem-sucedidos são aqueles assim considerados pela(s) outra(s) parte(s) e se desenvolvem, não apenas por meio do aprofundamento prático, mas também por meio do estudo conceitual, de forma contínua, em todas as fases do processo, segundo Neil Rackham, do Grupo de Pesquisas de Huthwaite, no seu trabalho “*The behaviour of successful negotiators*”.

São considerados bem-sucedidos os negociadores que possuem um histórico de obtenção de acordos e baixa quantidade de falhas em sua implementação. Há um consenso na bibliografia de negociação baseado no qual se pode dizer que o comportamento de negociadores eficazes é caracterizado pela forma profissional com que programam suas reuniões de negócios, após analisar a importância de cada fase para alcançar o resultado esperado. Buscar a integração, reconhecer a interdependência para construir acordos duradouros, de forma construtiva, representa um grande desafio para os negociadores que atuam em todos os elos de qualquer cadeia de relacionamentos. Isto requer que os negociadores atentem para o desenvolvimento ou fortalecimento de características pessoais diferenciadas.

Rackham (In Levicky et all, 1999:341-342), entre muitos estudiosos de negociação que desenvolveram abordagens descritivas relacionadas ao desenvolvimento de habilidades de negociação, sustenta que três critérios básicos, entre outros, caracterizam os negociadores eficazes:

- Devem ser considerados eficazes pelas partes envolvidas.
- Devem ter uma trajetória significativa de sucesso.
- Devem ter baixa incidência de

fracassos de implementação.

Sabemos que a negociação, como ciência, tem um abrangente referencial prático. É na prática que os modelos são explicados. Portanto, conhecer e estudar o comportamento de negociadores experientes e eficazes tem sido uma das principais fontes para a estruturação de modelos e a definição de prioridades de aprendizagem.

Os negociadores eficazes nos dão, por meio de sua vivência, as indicações do que diferencia suas características das dos negociadores comuns. Que características são essas? Inúmeros trabalhos de investigação para identificar as características do bom negociador têm sido feitos.

A pesquisa de John Hammond, publicada no seu trabalho “Tomada de decisões competitivas”, adaptada da pesquisa elaborada por Chester Karrass (1968) evidencia a **importância relativa** das características de um negociador eficaz e suas atitudes em relação à negociação. A partir de 34 importantes características adaptadas das perguntas originalmente desenvolvidas por Karrass e destacadas por Howard Raiffa (1991:121-123), reproduzimos na Tabela 1 as dez características consideradas, na época, as **mais importantes** para um desempenho eficaz do negociador (Carvalho, 2009).

Importância das características do bom negociador		
	Características (Norte-americanos)	Média(*)
1	Capacidade de planejamento e preparação	4,8
2	Conhecimento o tema/assunto	4,5
3	Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza	4,5
4	Capacidade de expressar idéias verbalmente	4,4
5	Habilidade para escutar	4,4
6	Capacidade de julgamento e inteligência geral	4,3
7	Integridade	4,2
8	Capacidade de convencimento/persuasão	4,1
9	Paciência	4,0
10	Decisão	3,9

(\*) O resultado apresentado no quadro, foi obtido partir da média de pontuações a respeito da importância da característica mencionada, numa escala de cinco pontos.  
 Fonte: CARVALHAL, Eugenio. Negociação – Fortalecendo o Processo: Como Construir Relações de Longo Prazo. Rio de Janeiro: VISION. 2008. P. 39-41.

Tabela 1 - Importância das características do bom negociador – Norte-americanos

### O bom negociador Brasileiro – pesquisa de referência

Com o objetivo de aprofundar o

trabalho, baseado nas mesmas questões utilizadas por John Hammond foi elaborado um questionário similar adaptado<sup>1</sup>, que aplicamos para 4.996 participantes de 193 turmas de cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização *in company*,<sup>2</sup> entre fevereiro de 2005 e abril de 2009.

Esses negociadores, que participaram de cursos de Negociação conduzidos de Norte a Sul do Brasil, com as mais diversas formações, de todos os tipos de empresas e segmentos de atividade, envolvidos com uma diversificada gama de negociações, contribuíram para uma percepção mais acurada sobre o que valorizamos.

Individualmente, a princípio, os pesquisados escolheram dentre as 40 características, as cinco características mais importantes, a partir da seguinte formulação: *“Considerando as características que influenciam positivamente o desempenho de negociadores em situações de negociação, identifique quais são as mais importantes entre os atributos ou capacidades a seguir.”*

Posteriormente selecionaram entre as alternativas, numa discussão em equipes, as características consideradas mais importantes. A tabulação foi feita a partir das cinco escolhidas como as mais importantes em cada uma das 193 amostras (número de turmas) consolidadas. Os percentuais obtidos referem-se ao número de ocorrências nas quais uma dada característica foi escolhida entre as cinco mais importantes em relação ao número total de turmas pesquisadas. Na tabela 2 são apresentados os resultados consolidados.

Numa análise comparativa destinada a desvendar os motivos que levam à eficácia do negociador, podemos considerar que existem

<sup>1</sup> Tomamos como base o questionário original composto de 34 características e ampliamos para 40 com a intenção de explorar melhor duas idéias que apareciam numa mesma questão, como por exemplo: a questão original “Capacidade de julgamento e inteligência geral” foi dividida em “Julga” e “Inteligência geral desenvolvida”. Além disso, para cada uma das 40 características foi redigido um breve texto esclarecedor.

<sup>2</sup> Cursos Formação de Negociadores, Cursos de Especialização em nível de Pós-Graduação *Lato Sensu* da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro, assim como nos cursos de Formação de Negociadores da Unisinos do Rio Grande do Sul, do LATEC da Universidade Federal Fluminenses, além dos cursos específicos *In Company* para empresas realizados em todo o Brasil.

A margem de erro do resultado, segundo o número de elementos da amostra (4.996), e de um valor de “p” de 10/90 é de E= +1,3, considerando um coeficiente de confiança de 99,7%.

muitas similaridades entre as características consideradas determinantes para aumentar as probabilidades de êxito nas negociações, sejam norte-americanos ou brasileiros, mesmo levando em conta que as pesquisas tiveram referenciais quantitativos diferentes.<sup>3</sup>

Importância das características do bom negociador		
	Características (Brasileiros)	% (*)
1	Conhecimento o tema/assunto que está negociando	83
2	Raciocina clara e rapidamente sob pressão e incerteza	63
3	Planeja e prepara	53
4	Persuasivo	52
5	Escuta	47
6	Autocontrole para deixar/não deixar transparecer emoções	44
7	Ganha a confiança da outra parte	36
8	Comunica-se de forma expressiva	28
9	Íntegro	16
10	Decide	15

(\*) Percentual do número de turmas em que a característica aparece entre as cinco consideradas mais importantes.  
Pesquisa elaborada por Eugenio do Carvalho e aplicada para participantes de 192 Cursos de Negociação conduzidos em todo o Brasil.  
Período: 2005 a 2009. Amostra: 4.996 participantes.

Tabela 2 - Importância das características do bom negociador – Brasileiros

Percebemos que as 40 características utilizadas na pesquisa, numa primeira análise podem ser distribuídas em dois subconjuntos: as características que têm uma natureza mais pragmática, orientadas para resultados e baseadas em **comportamentos mais assertivos**, que influem na implementação de acordos; e as orientadas para a continuidade das relações, ou seja, **comportamentos com conotação emocional**.

#### Assertividade e relacionamento

Para distinguir os dois subconjuntos de conceitos, podemos dizer que há uma propensão para destacar a **assertividade** como o conjunto de características que favorece resultados tangíveis e palpáveis nas negociações. Ela é a base para as abordagens racionais que sustentam a **orientação para resultados**. A predominância da assertividade se manifesta na objetividade, concentração, determinação, dinamismo, organização e velocidade.

O comportamento que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem

<sup>3</sup> As pesquisas foram aplicadas para públicos distintos, de diversos segmentos de atividade, de distintas culturas (norte-americanos e brasileiros) com intervalo de tempo de muitos anos. Os processos de apuração podem ter influenciado os resultados.

ansiedade indevida, a expressar sentimentos sinceros sem constrangimento, ou a exercitar seus próprios direitos sem negar os alheios, é denominado de **comportamento assertivo**. (Alberti e Emmons, 1983:18).

A propensão para tratar as negociações com base em aspectos comportamentais orientados para o fortalecimento do **relacionamento** entre as partes é considerada essencial. Essa **orientação para os relacionamentos** é sustentada pela adaptabilidade, alegria, calma, cordialidade, extroversão, flexibilidade e sociabilidade. A cordialidade brasileira (Holanda, 2001), a orientação para os diversos tipos de relacionamentos na “casa e na rua” (DaMatta, 1997) e o “jeitinho” (Barbosa, 1992) ilustram a prevalência do relacional na nossa cultura.

É importante lembrar que a maneira como indivíduos de cada sub-cultura abordam conflitos e os processos baseados nos quais raciocinam, entre os extremos da razão e da emoção, é influenciada por fatores culturais, geo-econômicos, ideológicos, lingüísticos e religiosos. A forma como percebem os fatos, a partir de uma ótica mais material e utilitarista, com um enfoque mais espiritual e humanista orienta os comportamentos nas negociações.

Os fatores culturais também devem ser considerados em relação às organizações como, por exemplo: negociadores de empresas públicas ou privadas, de nacionais ou multinacionais, dos segmentos da indústria ou serviços; às categorias profissionais de engenheiros, advogados ou médicos, bancários, metalúrgicos ou profissionais de TI. Dentre estes, os profissionais que atuam em projetos compõem um importante grupo cultural, que precisa ser cada vez mais conhecido, no contexto das negociações.

Em todas as situações nas quais o negociador atua, seja nas negociações familiares ou empresariais, razão e emoção caminham juntas, **assertividade** e **relacionamento** se completam. Problemas, oportunidades e pessoas apresentam-se de formas diferentes e para ter êxito nas negociações é fundamental considerar as **questões substantivas** e as **questões relacionais** presentes no processo.

Os **aspectos relacionais** tratam dos comportamentos, práticas e ações adotadas pelas pessoas, assim como as percepções e emoções envolvidas quando interagem com

outras pessoas que representam a si mesmas ou outras partes. Em toda negociação há uma “meta-negociação” que ocorre num plano psicológico não verbal, levando a pessoa a sentir uma propensão maior ou menor para flexibilizar as concessões substantivas nas negociações com interlocutores diferentes, como decorrência de diferentes graus de “sintonia” estabelecidos.

Já os principais **aspectos substantivos** presentes nas negociações, estão associados ao conteúdo e são determinantes para qualificar e quantificar o objeto e os resultados que se espera alcançar, e são classificados em dois grandes grupos: os tangíveis e os intangíveis. Entre os principais aspectos tangíveis, podemos destacar aqueles ligados ao escopo, aos produtos e serviços que estão em jogo; seus valores, qualidade, prazos, preços, forma de contratação, especificações e recursos. Os intangíveis estão ligados aos níveis de satisfação das partes com a natureza do processo de negociação e sua qualidade, pauta e agenda, estratégia e processo decisório, além dos cronogramas e das metas intermediárias a serem atingidas.

No livro *Beyond Reason*, o psicólogo Daniel Shapiro e o diretor do Projeto de Negociação de Harvard Roger Fisher (2005), sustentam que o principal fator para alcançar sucesso na negociação é reconhecer a importância das emoções em relação aos argumentos exclusivamente racionais. O peso de cada um desses planos do processo muda e impõe ao negociador desafios de naturezas diferentes. É uma realidade que...

...todo negociador tem dois tipos de interesses: na substância e na relação. Todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que se negocia. Além disso, o negociador também tem interesses em seu relacionamento com o outro lado (Fisher, Ury e Patton, 1994:38).

Questões associadas à credibilidade, princípios e credenciais são relevantes nesses nos dois planos. Isso gera desafios quando os dilemas éticos estão presentes e aos desafios são ampliados quando aspectos relacionais se confundem com os substantivos. Por isso, o desenvolvimento da habilidade de identificar os planos onde ocorrem os conflitos e como fazer uso das abordagens escolhidas leva a uma probabilidade maior de êxito.

Uma distinção importante é identificar o que são conflitos com causas *reais* e os com

causas *emocionais*. Segundo Richard Walton (1972), os conflitos com causas *reais* envolvem divergências acerca de políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes. Os conflitos com causas *emocionais* compreendem sentimentos negativos entre as partes, como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo, rejeição, etc... A distinção é importante, pois ajuda a orientar a intervenção. O conflito baseado em causas reais, por exemplo, pode não só exigir negociações e soluções de problemas pelos participantes, mas também a intervenções de terceiras partes neutras. O conflito oriundo de causas emocionais exige a reestruturação das percepções das partes e o tratamento dos sentimentos existentes, além de intervenções cuidadosas de uma terceira parte habilitada. Entre os aspectos mais importantes para orientar a abordagem nas situações de conflito, está a antevisão das implicações e das conseqüências de um conflito não controlado.

Para analisar causas e conseqüências de conflitos e processos de negociação visando intervenções de qualidade, que certamente terão impactos nos resultados, é preciso dispor de fundamentos, pressupostos lógicos que contribuam para organizar as características dos negociadores. O Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador, desenvolvido ao longo dos últimos anos, tem essa finalidade.

### Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador

Levando em conta o conjunto das 40 características (utilizadas como base para as pesquisas) e sua distribuição por um eixo contínuo, que vai desde a orientação prioritária para os **aspectos relacionais** e se baseiam no **relacionamento**, até as que priorizam os **aspectos substantivos**, e se baseiam na **assertividade** nas negociações, podemos visualizar o modelo básico apresentado na Tabela 3.

Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador						
RELACIONAMENTO ←						→ ASSERTIVIDADE
ASPECTOS RELACIONAIS				ASPECTOS SUBSTANTIVOS		
Cooperação e relacionamento	Comunicação interpessoal	Controle emocional	Credibilidade e credenciais	Conteúdo e forma	Crítérios, riscos e decisão	Competição, foco e poder
Afável	Comunica-se por sinais, gestos e utiliza o silêncio	Autoconfiante	Experiente em negociações	Analítico	Controla os riscos	Competitivo
Cooperativo	Comunica-se de forma expressiva	Autocontrole para deixar / não deixar transparecer emoções	Ganha a confiança da outra parte	Conhece o tema / assunto que está negociando	Corre riscos	Determinado
Empático	Debate	Inteligência geral desenvolvida	Ganha o respeito da outra parte	Coordena diversos objetivos	Crítérios amplos	Persistente
Personalidade atraente	Escuta	Paciente	Íntegro	Coordena e controla sua equipe	Decide	Status significativo na organização que representa
Representa vários papéis e posturas diferentes	Percebe as necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte	Tolera a ambigüidade	Sincero	Explora e avalia	Julga	Usa do poder
Transige	Persuasivo	Tolera a incerteza		Planeja e prepara	Raciocina claro e rapidamente sob pressão e incerteza	

*As características são baseadas nas 34 características originais utilizadas por John Hammond. O detalhamento das características do conjunto ampliado para 40 características foi realizado por meio de pesquisa efetuada por Ernesto do Carvalho em 2004.*

Tabela 3 – Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador

- **Cooperação e Relacionamento**, que é composto por seis características:
  - **Afável** – é amigável, cortês, prestativo, no tratamento com os outros, não usa a força nem ameaça;
  - **Cooperativo** – atua, juntamente com outros, para um mesmo fim; contribui com trabalho, esforços, auxílio;
  - **Empático** – percebe o sentimento, a disposição emocional dos outros, tendência para sentir o que sentiria se estivesse no lugar da(s) outra(s) parte(s);
  - **Personalidade atraente** – expressa aspecto atraente que compõe seu caráter individual que, segundo a percepção alheia, é agradável, envolvente, alegre; tem senso de humor;
  - **Representa vários papéis e posturas diferentes** – reproduz, traz à memória, figura como..., ou aparece em formas diferentes;
  - **Transige** – cede, concorda, temporiza, chega a um acordo por meio de concessões à(s) outra(s) parte(s).
- **Comunicação Interpessoal**, que é composto por seis características:
  - **Comunica-se por sinais, gestos e utiliza o silêncio** – (não-verbal) manifesta-se adequadamente, transmite informações intencionalmente, mesmo quando não usa a voz;
  - **Comunica-se de forma expressiva** – transmite, passa oralmente e por escrito (idéias, conhecimentos, informações, ordens, opiniões, mensagens, etc.) de forma objetiva, expressiva e clara;
  - **Debate** – expõe razões em defesa de uma opinião ou contra um argumento, decisão, ordem etc.; questiona, formula perguntas e respostas, argumenta e reage;
  - **Escuta** – é bom ouvinte, fica atento para ouvir com clareza, aplica-se para perceber o que o(s) outro(s) expressa(m);
  - **Percebe as necessidades e reações ocultas, próprias e da outra parte** – detecta, adquire conhecimento, usando todos os sentidos humanos para conhecer o que não é revelado de forma explícita;
  - **Persuasivo** – leva (alguém ou a si mesmo) a se decidir a respeito de (algo), induz, convence a(s) outra(s) parte(s) a acompanhá-lo utilizando a força dos argumentos.
- **Controle emocional**, que é composto por seis características:
  - **Autoconfiante** – manifesta sentimento de autoconfiança, experimenta em seu corpo, sua mente, a crença de que algo não falhará, sente-se seguro ou forte o suficiente para cumprir sua função;
  - **Autocontrole para deixar / não deixar transparecer emoções** – exerce controle sobre si mesmo; manifesta autodomínio, comedimento, equilíbrio, ponderação;
  - **Inteligência geral desenvolvida** – usa um conjunto amplo de funções psíquicas e fisiológicas em diversas áreas (lingüística, cinestésica, espacial, matemática, etc.), que contribuem para melhor compreender a natureza e o significado das coisas e dos fatos;
  - **Paciente** – persiste numa atividade difícil, tolera, suporta incômodos e dificuldades; espera serenamente uma oportunidade para agir, para aguardar um resultado;
  - **Tolera a ambigüidade** – suporta com disposição ou tende a aceitar interpretações diversas, que podem tomar mais de um sentido podendo conduzir a equívocos;
  - **Tolera a incerteza** – suporta com disposição ou tende para aceitar o que não está fixado, o que não se sabe ao certo; o que é indeterminado, impreciso, desconhecido.
- **Credibilidade e Credenciais** – essa categoria é composta por questões associadas à credibilidade, princípios e credenciais que influem, de um lado os relacionamentos e, de outro na capacidade de levar a crer que acordos feitos terão uma probabilidade maior de serem cumpridos. É composto por cinco características:
  - **Experiente em negociações** – tem conhecimento específico e perícia prévia, que, adquirida por meio de aprendizado sistemático, se aprimora com o correr do tempo;
  - **Ganha a confiança da outra parte** – leva alguém a crer na probidade, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de si, que torna incompatível imaginar um deslize, demonstração de incompetência, traição de sua parte;
  - **Ganha o respeito da outra parte** – leva alguém a tratá-lo com grande atenção e consideração em função de seu currículo e/ou das suas credenciais e/ou currículo;
  - **Íntegro** – tem caráter, é honesto com seus princípios; seus atos e comportamentos são capazes de projetar a idéia de que cumpre seus acordos;
  - **Sincero** – expressa sem artifício nem intenção de enganar ou de disfarçar o seu pensamento ou sentimento, não usa o blefe, tem um temperamento confiável.
- **Conteúdo e forma**, que é composto por seis características:
  - **Analítico** – examina os processos ou métodos, caracteriza-os (um episódio, um

texto, uma obra de arte, uma situação, etc.), para proporcionar uma avaliação crítica dos mesmos;

- **Conhece o tema/assunto objeto de negociação** – está familiarizado com; sabe, domina o tema/assunto objeto de negociação de forma ampla e profunda;
  - **Coordena diversos objetivos** – dirige, é responsável pelo andamento, pelo progresso de mais de um(a) (negociação, processo, projeto, etapa, partes envolvidas, etc.);
  - **Coordena e controla sua equipe** – é eficaz para articular, acompanhar e monitorar a equipe de negociação (antes, durante e depois) nos eventos dos quais participa;
  - **Explora e avalia** – percorre (assunto, região, tema, território etc.) para estudar, pesquisar, conhecer e considera a probabilidade de algo, com base em indícios ou determina sua qualidade, extensão, intensidade, poder, etc.;
  - **Planeja e prepara** – determina um conjunto de procedimentos, de ações (individualmente, por uma equipe ou organização, etc.), visando à realização de uma negociação, de um projeto, etc.; aparelha-se, dispõem-se, organiza-se, antecipadamente.
- **Crítérios, Riscos e Decisão**, que é composto por seis características:
- **Controla os riscos** – pratica atos de monitoração, fiscalização que obedece a critérios, sobre a probabilidade de insucesso, em função de acontecimento cuja ocorrência não depende da vontade dos interessados;
  - **Corre riscos** – assume riscos acima da média, enfrenta a probabilidade de insucesso, em função de acontecimento eventual, incerto, ameaças, cuja ocorrência não depende exclusivamente da vontade dos interessados;
  - **Crítérios amplos** – utiliza amplitude de critérios, de fundamentos, de bases para uma opção e/ou decisão, aceitação de outros pontos de vista;
  - **Decide** – tem capacidade de decisão, resolve as situações que se lhe apresentam ou age de maneira apropriada aos fins a que visa;
  - **Julga** – demonstra capacidade de fazer juízos de valor e de decidir após reflexão, evitando precipitação, imprudência, impulsividade na conduta; forma opinião e com base em critérios imparciais;
  - **Raciocina claro e rapidamente sob pressão e incerteza** – faz uso da razão para estabelecer relações de causa e efeito entre (coisas e fatos), para entender, calcular, deduzir, julgar (algo), com precisão e agilidade.
- **Competição, foco e poder**, que é composto por cinco características:

- **Competitivo** – deseja entrar em concorrência simultânea com outro(s) e ganhar, orientado para a vitória sobre a(s) outra(s) parte(s);
- **Determinado** – é resoluto, firme em seus princípios, propósitos ou atitudes;
- **Persistente** – persevera, demonstra constância, empresta particular importância a algum assunto, sobre o qual se volta e se estende mais do que o normal;
- **Status significativo na organização que representa** – tem boa situação, autonomia, nível hierárquico, relacionado à boa posição que desfruta ao representar uma parte nas negociações;
- **Usa do poder** – tem disposição para usar adequadamente o poder de que dispõe, evitando o uso das ameaças e do blefe.

#### O que é importante e o que é praticado pelos negociadores com base no modelo de categorias de características

Os resultados da pesquisa ampla foram obtidos a partir de duas vertentes. A primeira foi baseada na questão: “Considerando as características que influenciam o meu desempenho como negociador em situações de negociação, que atributos ou capacidades **prático/manifesto** de forma mais freqüente?” A segunda, como já foi mencionado, foi baseada na questão “Considerando as características que influenciam positivamente o desempenho de negociadores em situações de negociação, identifique quais são as mais **importantes** entre os atributos ou capacidades a seguir.”

Na primeira pesquisa de referência, a tabulação foi feita a partir das cinco escolhidas como as **mais praticadas** em cada uma das 193 amostras (número de turmas) consolidadas. Na segunda pesquisa de referência, que trata da **importância**, foi obedecido o critério anteriormente mencionado. Os percentuais obtidos referem-se ao número de ocorrências nas quais uma dada característica foi escolhida entre as cinco mais praticadas (1ª pesquisa) e mais importantes (2ª pesquisa) em relação ao número total de ocorrências nas turmas pesquisadas. A Tabela 4 e o Gráfico 1 ilustram os resultados consolidados.

O índice de correlação entre o que é considerado **Importante** e o que é **Praticado** é de 0,25704, o que significa dizer que existe um elevado *gap* que precisa ser ultrapassado (quando mais distante de 1 for o índice de correlação menos será a identidade entre

Importância e Prática).

Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador - Pesquisas de referência com negociadores Brasileiros em geral -							
Análise comparativa entre o número de ocorrências de importância versus prática	RELACIONAMENTO ←				ASSERTIVIDADE →		
	ASPECTOS RELACIONAIS				ASPECTOS SUBSTANTIVOS		
	Cooperação e relacionamento	Comunicação interpessoal	Controle emocional	Credibilidade e credenciais	Conteúdo e forma	Critérios, riscos e decisão	Competição, foco e poder
<b>Importância</b>							
Quant. = 964	33	261	117	113	282	158	0
%	3,4	27,1	12,1	11,7	29,3	16,4	0,0
<b>Praticado</b>							
Quant. = 1.028	306	231	28	264	142	33	24
%	29,8	22,5	2,7	25,7	13,8	3,2	2,3
<b>DIFERENÇA</b>	26,4%	-4,6%	-9,4%	14,0%	-15,5%	-13,2%	2,3%
Amostras da pesquisa	<b>Importância</b>		<b>Participantes</b>		<b>Turmas</b>		<b>193</b>
Última amostra: 07/04/2009	<b>Prática</b>		<b>Participantes</b>		<b>Turmas</b>		<b>193</b>
A <b>quantidade (Quant.)</b> refere-se ao número de ocorrências com que as características que fazem parte de cada categoria foram escolhidas entre as cinco mais importantes (importância) ou entre as cinco mais praticadas (prática).							

Tabela 4 – Comparação entre o que é importante e o que é praticado pelos negociadores com base no modelo de categorias de características

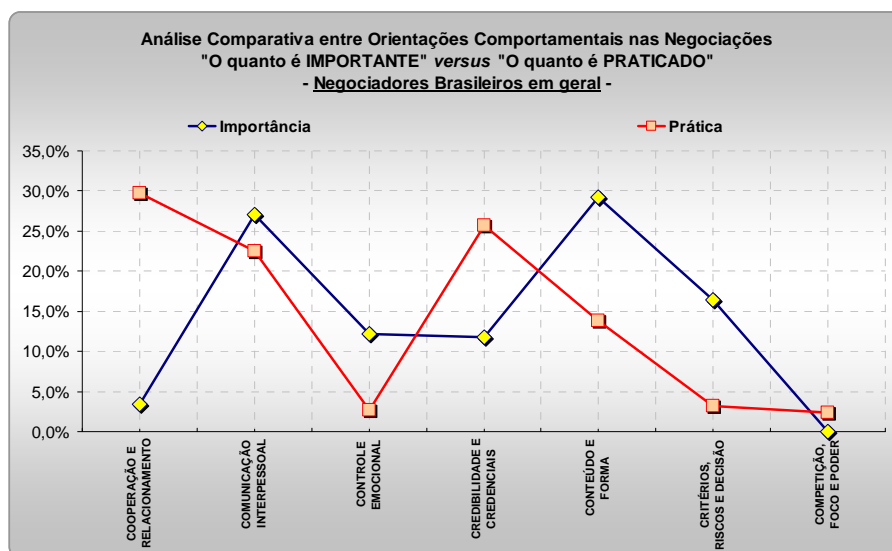


Gráfico 1 – Comparação entre o que é importante e o que é praticado pelos negociadores Brasileiros em geral, com base no Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador

A principal diferença observada na Análise Comparativa entre Orientações Comportamentais nas Negociações (Gráfico 1), se dá na categoria **Cooperação e Relacionamento**, 26,4%. Os negociadores brasileiros dizem que praticam/manifestam comportamentos *afáveis*, *cooperativos* e *empáticos* muito mais do que julgam importante nas negociações. Da mesma forma praticam mais do que consideram importante,

as características da categoria **Credibilidade e Credenciais**, 14,0%, afirmando que praticam/manifestam comportamentos *íntegros* e *sinceros* bem mais do que consideram importante nas negociações.

De forma oposta carecem de práticas e manifestações de características das categorias: **Conteúdo e Forma**, menos 15,4%; **Critérios, Riscos e Decisão**, menos 13,2% e **Controle Emocional**, menos 9,4%.



Os negociadores brasileiros são orientados para os aspectos relacionais, apesar de considerarem muito importantes os aspectos substantivos, o que revela um importante *gap* a ser superado quando o pragmatismo do desempenho é requerido.

Os resultados gerais não comportam estilos individuais, porém a generalização decorrente da pesquisa aponta para fatores que podem comprometer a eficácia negociadora dos brasileiros: o seu baixo controle emocional no que diz respeito à *autoconfiança*, ao *auto-controle para deixar/não deixar transparecer emoções*, e um trabalho que aparenta ser limitado no sentido de desenvolver sua *inteligência geral*.

As condições para a eficácia do negociador brasileiro também apontam para a necessidade de um *conhecimento mais aprofundado do tema/assunto que está negociando* e de um *planejamento/preparação* alinhados com conhecimentos sobre o conteúdo, estrutura a forma que influem na abordagem do processo, nas negociações.

A eficácia negociadora dos brasileiros parece depender da dedicação pessoal para encontrar elementos que possibilitem *raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza* para melhor *controlar os riscos e decidir* com base em critérios racionais.

Verifica-se uma clara identidade entre a baixa prática e baixa importância dadas pelos brasileiros na categoria **Competição, Foco e Poder**.

Apesar de haver uma congruência entre prática e importância nas categorias **Comunicação Interpessoal**, algumas distorções foram percebidas como produto da pesquisa. O negociador brasileiro afirma *escutar e debater* muito mais do que o necessário, porém sua *comunicação* parece não ser suficientemente *expressiva*. Os resultados indicam que é preciso perceber melhor *as necessidades e reações ocultas – próprias e da outra parte* para fortalecer sua modesta ação *persuasiva*.

#### **A importância e a prática de características de negociação na ótica dos negociadores de projetos**

Os dados da pesquisa final, específica, apresentada nesse trabalho foram obtidos a partir de reflexões individuais e discussões em

grupos, com 780 alunos participantes da disciplina Administração de Conflitos e Negociação, em 26 Cursos de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos da Fundação Getúlio Vargas, no período entre fevereiro de 2005 e abril de 2009, em diversas cidades de todas as regiões do Brasil<sup>4</sup>. Na Tabela 5 e no Gráfico 2 são apresentados os resultados obtidos.

A principal diferença observada na Análise Comparativa entre Orientações Comportamentais nas Negociações (Gráfico 2), se dá na categoria **Cooperação e Relacionamento**, 25,1%. Os negociadores de projetos dizem que praticam/manifestam comportamentos *afáveis* e *cooperativos* muito mais do que julgam importante nas negociações. Ainda, afirmam praticar mais do que consideram importante as características da categoria **Credibilidade e Credenciais**, 12,3%, dizendo que praticam/manifestam comportamentos *íntegros* e *sinceros* bem mais do que consideram importante nas negociações.

De forma oposta carecem de práticas e manifestações de características das categorias: **Controle Emocional**, menos 13,9%, **Critérios, Riscos e Decisão**, menos 10,3%, **Comunicação Interpessoal**, menos 10,5%.

Os negociadores de projetos, a exemplo dos brasileiros de maneira geral, são orientados para os aspectos relacionais apesar de considerarem muito importantes os substantivos. Eles apresentam um alinhamento maior com as questões objetivas do que os negociadores brasileiros em geral, provavelmente mobilizados pela natureza das demandas de suas atividades mais estruturadas.

<sup>4</sup> A margem de erro do resultado, segundo o número de elementos da amostra (780), e de um valor de “p” de 10/90 é de E= ±3,3, considerando um coeficiente de confiança de 99,7%.

Modelo de Categorias de Características do Bom Negociador - Pesquisa com participantes de Cursos de Gerenciamento de Projetos -							
Análise comparativa entre o número de ocorrências de importância versus prática	RELACIONAMENTO ←				ASSERTIVIDADE →		
	ASPECTOS RELACIONAIS				ASPECTOS SUBSTANTIVOS		
	Cooperação e relacionamento	Comunicação interpessoal	Controle emocional	Credibilidade e credenciais	Conteúdo e forma	Critérios, riscos e decisão	Competição, foco e poder
<b>Importância</b>							
Quant. = 130	6	40	19	16	29	20	0
%	4,6	30,8	14,6	12,3	22,3	15,4	0,0
<b>Praticado</b>							
Quant. = 138	41	28	1	34	24	7	3
%	29,7	20,3	0,7	24,6	17,4	5,1	2,2
<b>DIFERENÇA</b>	25,1%	-10,5%	-13,9%	12,3%	-4,9%	-10,3%	2,2%
Amstras da pesquisa	<b>Importância</b>	<b>Participantes</b>	780		<b>Turmas</b>	26	
Última amostra: 07/04/2009	<b>Prática</b>	<b>Participantes</b>	780		<b>Turmas</b>	26	

A **quantidade (Quant.)** refere-se ao número de ocorrências com que características que fazem parte de cada categoria foram escolhidas entre as cinco mais importantes (importância) ou entre as cinco mais praticadas (prática).

Tabela 5 – Comparação entre a importância e a prática de categorias de características de negociação na ótica dos negociadores de projetos

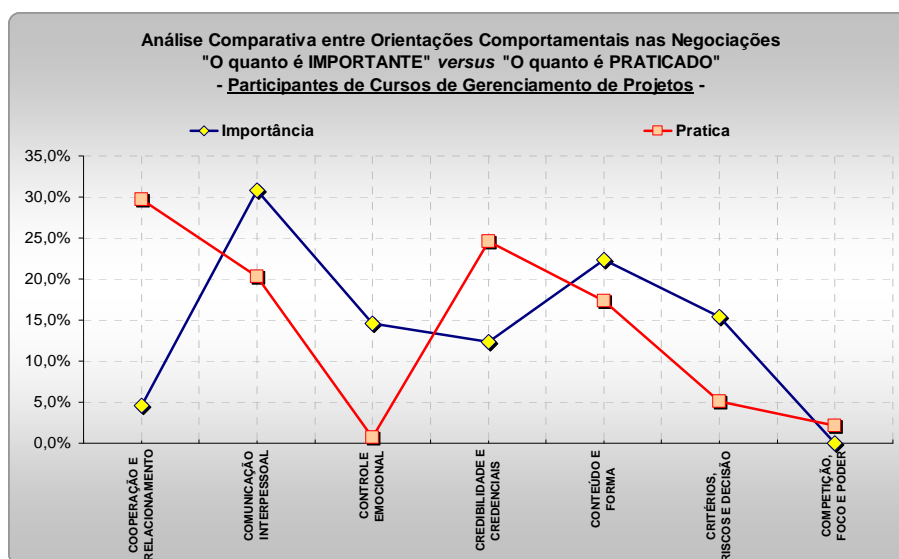


Gráfico 2 – Comparação entre a importância e a prática de categorias de características de negociação na ótica dos negociadores de projetos

A generalização decorrente da pesquisa aponta para a conclusão de que a eficácia negociadora dos negociadores de projetos parece depender do fortalecimento de seu controle emocional, especialmente no que diz respeito à *autoconfiança* e do *auto-controle para deixar/não deixar transparecer emoções*. Depende também da dedicação pessoal para encontrar elementos que possibilitem *raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza*.

O negociador de projetos afirma que *escuta* mais do que acha importante e *debate* mais do que o necessário. Apesar disso, sua *comunicação* parece não ser suficientemente expressiva, assim como sua capacidade de *persuasão*. É preciso fortalecê-las.

Os negociadores de projetos, diferentemente dos brasileiros como um todo, consideram que são mais *analíticos* do que precisariam ser. As demais características da categoria **Conteúdo e Forma** revelam uma

forte congruência entre prática e importância, assim como na categoria **Competição, Foco e Poder**, cuja prática e importância é praticamente nula. Um dos dilemas clássicos da negociação, competir ou colaborar, parece não aplicar-se ao negociador de projetos que é incisivo em optar pela colaboração.

A despeito das diferenças mencionadas existe uma elevada correlação entre o que os negociadores Brasileiros (4.996) afirmam ser **importante** e o que os negociadores de projetos (780) consideram **importante**, 0,94154. No que diz respeito à **prática**, o índice de correlação ainda é maior, 0,97214.<sup>5</sup>

Ou seja, sob o ponto de vista comportamental, parece ser possível afirmar que o estilo brasileiro de negociar é reproduzido no contexto dos negociadores de projetos, de uma forma geral.

### Conclusões

O aprofundamento deste tema pode contribuir com muitos subsídios práticos decorrentes de pesquisas orientadas para compreender as influências culturais regionais nas negociações de projetos, considerando a natureza continental desse país. Em outra direção, pode contribuir significativamente para compreender a diversidade de práticas multiculturais de negociação presentes em projetos internacionais. Conduz também para outras indagações como, por exemplo, a respeito da influência das diferenças de gênero nas negociações: Que características mulheres e homens consideram relevantes? Quais as similaridades e as diferenças? Como mulheres e homens, no contexto do gerenciamento de projetos, tendem a praticar/manifestar as características de negociação?

O desempenho dos negociadores, incluindo os negociadores de projetos, é afetado de forma positiva, primeiro pelo entendimento das características do bom negociador e os planos no qual se manifestam e, principalmente, pelo desenvolvimento pessoal para melhor escolher e expressar estas características de forma eficaz.

Como dissemos no início, os resultados gerais não comportam estilos individuais, os

quais podem ser conhecidos através de sistemas de *feedback* 360º, em programas de desenvolvimento pessoal específicos. Conhecendo as características individuais podem-se estabelecer programas pessoais para desenvolver ou para fortalecer as características do bom negociador.

### Referências

- ALBERTI, Robert; EMMONS, Michael. **Comportamento assertivo; um guia de auto-expressão**. Belo Horizonte: Interlivros, 1983.
- BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret. **La negociación racional en el mundo irracional**. Barcelona, Espanha: Paidós, 1993.
- CARVALHAL, Eugenio do (Coord.); ANDRÉ NETO, Antônio; MARTINS DE ANDRADE, Gerssem; VIEIRA DE ARAÚJO, João. **Negociação e administração de conflitos**. Série FGV Gerenciamento de Projetos. 7ª reimpressão. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação – fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Vision, 2009.
- CARVALHAL, Eugenio do. Capítulo IV: Negociadores sempre chegam atrasados: o seu estereótipo chega na frente. In: DUZERT, Yann (Org.) **Manual de negociações complexas**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 103-122.
- CARVALHAL, Eugenio do. SOBRAL, Filipe. Article: **The influence of culture on negotiation styles of Brazilian executives**. In: Management Research – The Journal of the Iberoamerican Academy of Management. Armonk, NY, USA: M. E. Sharpe. Vol. 6, No. 2, Spring 2008. 107-119.
- DAMATTA, Roberto. **A Casa & A Rua**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. **Beyond Reason - Using emotions as you negotiate**. New York, USA: Penguin. 2005.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- KARRASS, Chester. **A study of the relationship of negotiator skill and power as determinants of negotiation outcome**. Tesis. University of Southern California. 1968.
- KARRASS, Chester. **Give & take: the complete guide to negotiation strategies and tactics**. New York: T. Crowell, 1974.
- HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

<sup>5</sup> Quando mais próximo de 1 for o índice de correlação maior será a identidade interna, tanto na **Importância** nos dois grupos pesquisados, quanto na sua **Prática**.

RACKHAM, Neil. **The behaviour of successful negotiators.** Huthwaite Research Group Limited, 1980.

RACKHAM, Neil; CARLISLE, J. **The effective negotiator.** Part I and II. London: Journal of European Industrial Training, 1978.

RAIFFA, Howard. **El arte y la ciencia de la negociación.** México: Solar Servicios Editoriales, 1991.

SHELL, Richard. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WALTON, Richard. **Pacificação interpessoal.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

**Agradecimento:** Aos cerca de 5.000 alunos que nos últimos quatro anos contribuíram com suas percepções sobre negociação e forneceram dados relevantes sobre suas práticas, tanto nas respostas aos questionários quanto na utilização de instrumentos de feedback 360°, e a Ernesto de Carvalho pela contínua colaboração, o meu muito obrigado.

#### Sobre o Autor:

Eugenio do Carvalho  
carvalho@vision.com.br



**Mestre em Gestão Empresarial** pela FGV-RJ.  
MBA em Administração pela COPPEAD da UFRJ.  
Especializado em Negociação e através do *Situation Management System Institute*, USA; e em Comportamento Organizacional pela *Columbia University*, USA.

Ex-executivo de empresas. Autor do livro *Negociação: fortalecendo o processo – como construir relações de longo prazo*, Autor-coordenador do livro *Negociação e Administração de Conflitos da Série Gerenciamento de Projetos*, da Ed. FGV. Co-autor do livro *O ciclo de vida das organizações*, da Ed. FGV. Instrutor de cursos de Negociação, no Brasil, Portugal e Países da América Latina desde 1984. Instrutor da Escola de Comando e Estado Maior do Exército desde 1999. Docente dos cursos de pós-graduação da FGV. Membro do Corpo permanente da Câmara FGV de Conciliação e Arbitragem. Idealizador e Coordenador do Curso de Formação de Negociadores com 24 edições realizadas desde 2002. Idealizador e coordenador do projeto "As múltiplas faces do negociador brasileiro: 12 retratos da diversidade cultural nas negociações". Co-autor do trabalho de pesquisa "Dimensões Interculturais da Negociação: O Estilo Negocial Brasileiro" apresentado na 3ª Bienal Internacional de Negociação em Paris, em novembro de 2007. Diretor da *VISION – Desenvolvimento de Pessoas*.