

## O ESTILO DE NEGOCIADOR DE EMPRESAS

Robesval Ribeiro da SILVA<sup>1</sup>  
Luciel Henrique de OLIVEIRA<sup>2</sup>

---

**Resumo:** O objetivo do presente artigo foi entender o estilo de alguns empresários perante o processo e o ato de venda de suas empresas, procurando estabelecer um padrão, relacionando-o a suas atitudes e sentimentos. Assim, a compreensão desse estilo, como também dos sentimentos que envolveram todo o processo das referidas vendas, fundamentou este estudo, especialmente no que diz respeito aos fatores preponderantes que impulsionaram suas ações e intermediaram os respectivos empreendimentos. O objetivo específico foi provocar um debate em torno desse mercado de vendas de empresas e entender os objetivos desses empresários. As percepções do grupo em foco podem servir para a tomada de decisão que provocou a ansiedade e a busca pela venda. Os sentimentos mais profundos e os medos, ainda que infundados, tornaram-se fortes indícios de que, ao optarem por esse mercado, passaram a estar expostos a essas sensações. A intenção real constitui em explorar os sentimentos (perda, alívio e apreensão) que são manifestados no início, meio e fim do processo de venda da empresa.

**Palavras-chave:** Negociação. Estilo. Negociador. Conflito. Ferramentas.

---

### Introdução

O objetivo do presente artigo foi entender o estilo de alguns empresários perante o processo e o ato de venda de suas empresas, procurando

---

<sup>1</sup> Prof. Me. Robesval Ribeiro da Silva: FEA-Araçatuba, IESB-Bauru . robesval@uol.com.br

<sup>2</sup> Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira: EAESP-FGV Fundação Getúlio Vargas. luciel.oliveira@fgv.br

estabelecer um padrão, relacionando-o a suas atitudes e sentimentos. Assim, a compreensão desse estilo, como também dos sentimentos que envolveram todo o processo das referidas vendas, fundamentaram este estudo, especialmente no que diz respeito aos fatores preponderantes que impulsionaram suas ações e intermediaram os respectivos empreendimentos.

Como trabalho inédito, pode-se dizer que o objetivo específico foi inaugurar uma forma de debate em torno do mercado em que esses empresários atuam, para que novas opções de envolvimento e inserção nesse campo despertem. As percepções do grupo em foco podem servir para a tomada de decisão que provocou a ansiedade e a busca pela venda. Os sentimentos mais profundos e os medos, ainda que infundados, tornaram-se fortes indícios de que, ao optarem por esse mercado, passaram a estar expostos a essas sensações.

A intenção real constitui em explorar os sentimentos (perda, alívio e apreensão) que se manifestaram no início, meio e fim do processo de negociação e venda em ambiente completamente descontraído, utilizando a técnica de entrevistas semidirigidas com o estrito objetivo de coleta de dados. A partir desse contato direto, responsável pelo estabelecimento de uma relação de confiança e harmonia, ofereceram-se aos empresários oportunidades de falar sobre suas lembranças de forma bastante espontânea. O questionamento favoreceu reflexão ao passado, sendo o sentimento predominante a apreensão, refletindo-se em diversificadas formas como receio, preocupação ou cisma.

Essa apreensão manifestava-se pela sensação de perda ou ganho com a negociação, pela ansiedade de se acabar com o problema de forma imediata e de se livrar da rotina a que se tinham submetido. Um dos integrantes tinha bem claro em sua mente o sentimento de alívio por deixar essa rotina para trás, podendo-se perceber, também, durante as conversas, que esse mesmo sentimento encontrava-se latente nos demais entrevistados. As gravações revelaram à psicóloga que acompanhou o processo, como também ao responsável pelo presente estudo, que o sentimento provocado pela venda da empresa, no qual se observou por unanimidade, foi o de alívio.

A intenção de mostrar ao empresário arrojado o quanto ele é especial no mercado esteve, também, presente nessa pesquisa. Isso porque, apesar de certas medidas lhe terem causado dificuldade e, possivelmente, dor

intensa, revelou muita coragem ao se desprender de elevados sonhos para que seus negócios se mantivessem beneficiando a sociedade. Procurou-se, a partir da busca de traçar o estilo de negociador desses empresários, relatar suas dúvidas e ânsias que envolveram as respectivas vendas e como se desenvolveu essa batalha, do princípio do processo até as últimas consequências.

A função de docente possibilitou ser procurado por empresários que, com sérias dificuldades em relação ao início e à condução do processo de negociação de venda de seus empreendimentos, não encontravam respostas para inúmeras questões, tais como: O que fazer para vender a própria empresa? Se houver possibilidade de venda, por qual valor deve ser efetuado? Poderia vender minha parte da empresa a meu sócio, isentando-me completamente? Embora não tendo recebido quaisquer orientações de meu pai para conduzir a empresa, preciso vendê-la? Se a única solução para o problema da minha empresa é a venda, quanto devo receber com essa transação?

Perguntas, como as elencadas acima, levaram ao encontro de um caminho no qual passou grande parte do tempo orientando empresários em levantamentos, em buscas por compradores e em processos de negociação de algumas empresas. Foi durante essas operações que se puderam identificar empresários com tino para realizar vendas e outros com grande propensão para desistirem ou sofrerem com a finalização das negociações, mesmo conseguindo recuperar o investimento ou, até mesmo, lucrar com ele. Nesse percurso, observaram-se outras ocorrências como empresários que, tanto na etapa de preparação para a venda como no ato da assinatura do contrato de transferência, desistiram dessas intenções. Esses processos chamaram a atenção e nunca houve consenso quando se discutiam os respectivos motivos.

Com o trabalho proposto, houve a expectativa de buscar o necessário entendimento, conquista que poderá, indiscutivelmente, impulsionar indivíduos que, incansavelmente, atravessaram longos períodos na construção de sonhos pessoais e, sem que pudessem evitar, foram levados, infortunadamente, a desfazê-los por ocasião da venda de suas empresas. Obrigaram-se, dessa maneira, a procurar outros caminhos bastante distintos daqueles que os haviam motivado. Por outro lado, a experiência adquirida com as relações estabelecidas durante os trabalhos poderá ser um suporte

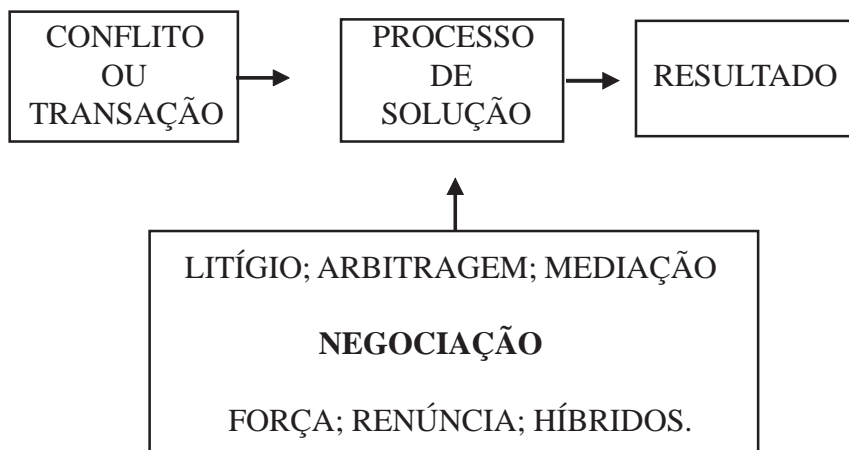
significativo para a busca dos entendimentos que há anos têm sido desenvolvidos. Os conflitos dentro das organizações sociais vêm ganhando espaço, revelando-se manifestações naturais e, no mercado global, visualiza-se o ato de negociar. A junção de esforços poderá tornar-se a grande chave para a solução dos problemas em questão, sendo a negociação o caminho para reflexões sobre o estilo do negociador futuro.

Nesse processo, o princípio de tudo é o reconhecimento da presença de conflitos nos quais, determinantemente, prevalece a forma mais justa para a sua solução, que consiste na viabilidade operacional, cujo custo seja acessível a ambos os autores interessados no tema em pauta. Grandes universidades criaram grupos de estudo com o propósito de desvendar incógnitas, estabelecer entendimentos a partir da criação de técnicas padronizadas visando à melhoria dessas ações. A Harvard Law School, por exemplo, criou o “projeto de negociação”, cujo conteúdo textual focaliza todas as formas de negociação utilizadas, acompanhadas de produção de livros, revistas e periódicos norteadores das possíveis ocorrências nessas transações.

Portanto, a negociação tem sido uma das ferramentas utilizadas na resolução de conflitos e nos dias de hoje vem se destacando, sendo reconhecida como competência fundamental para o administrador moderno. Juntamente com a evolução do estudo da inteligência emocional, pode-se estudar muito das técnicas necessárias para o desenvolvimento de tais habilidades. Conforme já afirmado anteriormente, esse estudo é bastante recente e as concepções e descobertas vêm se somando aos pequenos fatos existentes, oferecendo subsídios para pesquisas da mesma natureza.

Os conflitos presentes em organizações, como na própria vida, apresentam-se de inúmeras e distintas formas e naturezas, tornando-se intrigantes em relação aos procedimentos que devem ser assumidos frente às dificuldades que causam. Quanto às etapas a percorrer nesta operação, passou-se pela avaliação e apreciação da natureza do conflito, devendo ter solução no sentido preciso da palavra, “erradicação definitiva das causas”, embora seja de conhecimento comum que acordos levam, muitas vezes, a soluções parciais. Um dos sistemas utilizados na solução de conflitos foi apresentado da seguinte forma:

**Figura 1: As etapas do processo de solução dos conflitos**



**Fonte:** Negociação Empresarial e Comunitária: Teoria e Prática (1998, p. 4)

O “litígio” reivindica a assistência de um especialista, um juiz, sendo que o benefício proferido por ele determinará aos envolvidos no conflito praticar e realizar sua decisão, sem que a mesma possa ser rediscutida.

A “arbitragem”, no processo de solução de um conflito, é entendida como aquela que oferece elementos comprobatórios (argumentos, testemunhas etc.), havendo apreciação de um terceiro, eleito pelas partes envolvidas, cuja posição é marcada pela neutralidade e/ou imparcialidade. Sua missão consiste na ajuda para esclarecimentos do conflito.

A “mediação”, também conhecida como negociação assistida, envolve a figura de um terceiro elemento – o mediador – cuja missão é buscar a conciliação, ou seja, um resultado o mais justo possível para todos os envolvidos no conflito, os quais, naturalmente, com acordo estabelecido após sua interposição, acatam sua decisão.

O uso da força moral ou física por uma ou por ambas as partes comprometidas no processo de negociação, buscando soluções através de formas autoritárias, como ameaças, intimidações, ou até mesmo força física, constitui uma das fases de solução do conflito.

Por outro lado, a “renúncia” corresponde a uma característica própria de pessoas que, de alguma maneira, se sentem fragilizadas ou mesmo pressionadas a ceder, a abdicar, embora essa atitude possa contrariar traços de sua personalidade.

Outro expediente, no qual se pode misturar com homogeneidade o litígio, a negociação e a mediação é o “híbrido”, que permite aos envolvidos buscar um acordo, mobilizando e usufruindo o processo judicial.

A “negociação” é um processo pelo qual, mediante comunicação eficaz, as partes envolvidas procuram chegar a um acordo. Dessa maneira, a negociação, tanto pelas características específicas como pela qualidade comparativa de resultados obtidos, faz dela um mecanismo cada vez mais empregado, conduzindo os interesses acadêmicos à criação da ciência da negociação da qual conta com contribuições de diversas disciplinas, permitindo que, juntas, forneçam substratos para realizar uma atividade diária dentro do currículo escolar.

Essa “Cultura da Negociação” propaga-se, de forma cada vez mais efetiva, com o avanço do núcleo de estudos para capacitação do negociador. Esses núcleos estão voltados ao manejo de técnicas que integram as habilidades pessoais envolvidas na aprendizagem do fenômeno, cujo propósito é qualificar indivíduos, tornando-os aptos para a utilização de ferramentas e a interpretação de conflitos. Uma das definições existentes sobre negociação é:

A negociação pode ser definida como um processo no qual duas ou mais partes interagem sob certas regras do jogo, com ou sem a participação de intermediários, usando diferentes mecanismos de comunicação [...] pautando-se em estratégias e táticas de negociação, informações sob a forma de propostas e argumentos, na busca de um acordo ou consenso que satisfaça os interesses e objetivos das partes, permitindo assim resolver uma situação de conflito.<sup>3</sup> (COLAIÁCOVO, 1998, p 7).

---

<sup>3</sup> COLAIÁCOVO, Juan e Cynthia. **Negociação empresarial e comunitária** 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998, p. 07.

Pode-se observar, nessa definição, que a negociação é um processo bilateral, que tem como objetivo chegar a uma decisão conjunta, embora esse alcance nunca tenha sido fácil, mesmo entre pessoas com histórias de valores e experiências compartilhadas. Como é salientada, a comunicação tem uma importância fundamental no processo e no mecanismo de satisfazer os interesses, orientando e proporcionando argumentos que implicam a presença de uma linguagem comum. Nas negociações internacionais, hoje, estudos e formas buscam linguagens que não se diferenciem para que não haja dificuldades nas interpretações.

Atualmente, o uso de técnicas de negociação tem proporcionado um estudo mais profundo sobre negociadores, colocando opções inovadoras nesse mercado e abrindo discussões sobre o conteúdo da matéria junto às formações de um administrador. Algumas das universidades, como já afirmado, especificamente a de Harvard, já se identificam com esse mercado e expressam com clareza seu crescimento no mundo. No Brasil, poucas faculdades de administração aderiram a esse conteúdo por ter havido muito pouco tempo de discussão sobre o assunto. Na verdade, o primeiro congresso de negociação realizado na cidade de São Paulo pela revista *HSM Management* foi muito mais voltado à área empresarial que à educacional, dando a entender que o futuro ainda está muito distante. Buscando a compreensão de tais fatos nota-se, nesse artigo, o estilo de dez empresários da cidade de Bauru, estado de São Paulo que, nos últimos cinco anos, venderam suas empresas. Observa-se que seus estilos têm muito em comum com as técnicas de negociação e seguem uma tendência evolutiva para um personagem de liderança forte, comunicativo e determinado, como se pode certamente identificar em um empreendedor.

Esse levantamento desenvolveu-se a partir de uma técnica baseada na teoria dos estilos de negociador, estudo do EPN (estilo pessoal de negociador), de Roger Ficher e Willian Ury em seu livro *Getting to Yes* publicado em 1988, como também na obra da Dra. Elizabeth M. Cristopher sobre técnicas de negociação na qual apresenta um questionário para se poder identificar a predominância do estilo que orientou a pesquisa em foco.

## **As Ferramentas da Negociação**

Como se pôde perceber, a negociação é um dos mecanismos utilizados no processo de solução de conflitos, e as ferramentas, instrumentos que se empregam na execução dessas operações, têm como propósito aproximar os negociadores de um ato que melhor satisfaça as partes envolvidas. Foi por esse ponto que o presente trabalho se pautou. Quatro são as principais ferramentas e/ou instrumentos: Comunicação, Conflito Organizacional, Fator Emocional e Percepção.

### **A Comunicação**

Este capítulo tem o propósito de compreender os três grandes problemas oriundos das falhas na comunicação que podem afetar, direta ou indiretamente, o processo de negociação.

O primeiro diz respeito à falta de diálogo entre os envolvidos, impedindo, dessa maneira, o entendimento mútuo. A segunda questão refere-se ao fato de não haver, por parte de um dos participantes, disposição para ouvir o que o outro tem a dizer por estar completamente absorto nas próprias manifestações que se darão a seguir. O terceiro problema é a preocupação de as pessoas serem mal interpretadas nas suas colocações e posicionamentos, visto que os mal-entendidos são uma constância decorrente da tendência à assunção de posturas que partem do próprio ângulo de visão.

Para entendimento integral do processo e, também, das falhas que possam existir, é fundamental avaliar o quanto a comunicação é vital nos relacionamentos, devendo-se, para que seja profícua, lançar mão de recursos gestuais, mímicas e da própria fala. Esses procedimentos, indiscutivelmente, garantem que a mensagem pela qual se deseja transmitir seja decodificada satisfatoriamente. Recentemente, o trecho de um discurso do Ex-Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, publicado em um jornal, “O Brasil tornou-se vítima da grave dissonância cognitiva”, revela o conceito utilizado em comunicação e em estudos psicossociais para refletir a defasagem entre determinado fato e a compreensão que dele se faz. Isso se vincula à questão de que conhecimento e cultura podem afetar ou destoar a mensagem recebida,



ou seja, seleciona-se, organiza-se e interpreta-se a mensagem conforme a cultura e a compreensão que se tem da realidade.

O entendimento desses conceitos deve passar pelo fato de que a comunicação não é um fenômeno isolado e tampouco contemporâneo. A partir do momento em que seu uso se dá como atividade humana é necessário considerá-la integrada aos processos e traços culturais da sociedade, devendo atentar-se à falsa idéia de que comunicação é um fenômeno recente decorrente da sofisticada tecnologia utilizada no momento, uma vez que seu processo evolutivo acompanha o homem, estabelecendo um parâmetro com a cultura de um povo, suas raízes e ideologias. Pode-se concluir que a comunicação constitui um conjunto de interrelações humanas, fazendo, em suas formas de expressão, uso de técnicas e normas para a socialização.

Constatou-se que a evolução da comunicação, a cada tempo, aproximou-se da moral da informação baseada na confiabilidade, o que foi bem salientado pelo apóstolo Paulo de Tarso em sua Primeira Epístola aos Coríntios. Na primeira parte do capítulo, Paulo exalta a superioridade do amor, sem o qual, mesmo que “falasse línguas, as dos homens e as dos anjos [...] seria como um bronze que soa ou como um címbalo que tine”. Na segunda parte, refere-se às obras da caridade – paciente, prestativa, que “não é invejosa, não se ostenta, não se incha de orgulho” [...] “tudo desculpa, tudo crê, tudo espera, tudo suporta”. Na terceira parte, fala da perenidade do amor, que jamais passará, ao contrário “das profecias, das línguas e da ciência”.

A existência de inúmeras fontes impõe obrigação a uma compreensão do mundo atual e um encorajamento ao desenvolvimento harmonioso das pessoas e dos grupos. Essa concepção que, em tempos passados, era vista como um ato isolado de falar e/ou de escrever, revela hoje um novo horizonte que ligado à emoção, à sequência do trabalho de retenção, à velocidade de sua apresentação, à simplicidade nos argumentos e à relação entre indivíduos que o receptor tem com o universo cultural ao qual pertence, faz da comunicação um estudo criterioso de identificação de argumentos que influenciam a compreensão do processo.

A mensagem transmitida pelo emissor, transportada pelo canal, decodificada e percebida pelo receptor, divide-se em duas modalidades: verbais e não-verbais. A primeira reflete o uso da palavra e está dividida em oral e

escrita. A oral compreende conversas e sua potencialidade está no intercâmbio rápido e completo. Pedidos e ordens também se incluem nessa modalidade. E, na forma escrita, há vantagens legais por serem mais bem formuladas do que as manifestações orais. Cartas, telegramas, ofícios e outros instrumentos de comunicação fazem parte dessa abrangência. A segunda modalidade está dividida em várias categorias: comunicação por mímica, gestos, expressões faciais e corporais etc. Pode afirmar-se, ainda, que a comunicação qualifica-se consciente quando se pode manipular a vontade e, inconsciente, quando independente do ser. Muitas vezes alguns gestos demonstram com clareza os sentimentos.

Observou-se o quanto é importante o traço cultural no processo de comunicação, sendo, para o filósofo e especialista das questões de educação Jean ONIMUS (1997), a chegada de uma sociedade pós-industrial, fator determinante dessa mudança. Como as relações humanas têm-se transformado, é necessária preparação para o surgimento de uma maior e insuportável distância entre uma ínfima minoria de vencedores e a massa dos excluídos. O processo de transformação da sociedade tornou-se fator fundamental na formação permanente, sendo absolutamente primordial e inevitável a adoção de respostas aos conflitos ocasionados por essas mudanças culturais duradouras. Em VIGNERON, a respeito dessa dinâmica, encontra-se a seguinte definição:

“O desenvolvimento rápido das tecnologias de ponta e, particularmente, da ciência da informação, mudou rapidamente os serviços e os meios de produção e exige uma reconversão constante de recursos humanos, desde a alta gerência até o chão da empresa” (Comunicação Interpessoal e Formação Permanente, VIGNERON. 1997, p.139). O trabalho realizado por Humberto Mariotti, no qual discorre sobre o investimento da nova sociedade em educação e sua evolução no caminho a que esse processo seja contínuo, deixa claro que a superespecialização tornou-se entrave ao desenvolvimento organizacional, uma vez que o conhecimento técnico hoje não é tudo dentro do mercado<sup>4</sup>.

Por um não falar com o outro de maneira a estabelecer

---

<sup>4</sup> MARIOTTI, Humberto, 1995, p.14

entendimento mútuo, muitas das negociações de vendas de empresas são bloqueadas. Esquecem-se as pessoas de manterem um diálogo simples e de configurarem os dados apresentados de forma clara e visual, o que facilitaria a percepção e a recepção da mensagem como fatores determinantes para entendimento da necessidade de atenção seletiva intrinsecamente ligada à forma de exposição do receptor ao veículo e à informação que está apresentando. Esse fato influencia, também, na realidade do não-escutar. Um bom ouvinte deve envolver-se na mensagem e, para que a compreensão da mesma se garanta, é necessário que sua atenção mantenha-se com suficiência.

A busca pela consonância cognitiva condiciona a retenção ou não da informação que envolve mais do que o conteúdo verbal, aumentando quando se expõe o receptor ao complemento visual e auditivo, momento em que a percepção seletiva atribui sentido a uma parte do todo relacionado ao processo cultural a que se está condicionado. A percepção que se tem do outro, os preconceitos e estereótipos ou, até mesmo, a competição como vêm se desenvolvendo no mercado, conduzem as pessoas a um diálogo de surdos, levando-as e impedindo-as de ouvirem e entenderem o que está colocado. A projeção de valores faz com que um empreste ao outro a intenção que nunca teve, mas que a teria caso estivesse em seu lugar.

Essas declarações podem ser mal-interpretadas por um ou outro, sendo um dos grandes problemas enfrentados pelo negociador, cujo fundamento é a realidade cultural. A qualidade da mensagem e as condições existentes para sua recepção, juntamente com a manutenção e a integridade do esforço, melhorarão a qualidade de audição e de leitura. O princípio organizacional contém, permanentemente, uma confiança fundamentada no papel dos dados apresentados, o que possibilita que se desvie do problema.

O especialista analisa os fenômenos de comunicação, orienta e forma as pessoas com a finalidade de melhorar o desempenho de cada um. [...] Permite resolver os problemas com muito mais facilidade, e assim evitar os conflitos ou resolvê-los quando aparecem. Para a comunicação funcionar corretamente é necessário ter organogramas claros, que deixem transparentes os circuitos oficiais e

paralelos de comunicação, facilitando a interação (VIGNERON, 1997, p 76).

Todo fator ligado à comunicação geralmente expressa clara dificuldade, como se verifica na citação do sociólogo Fernando Henrique Cardoso, observando que, quando componentes de agentes financeiros e empresas avaliadoras não se comunicam, não utilizam a mesma linguagem, ocasionam crise, como exemplo, a que se vivencia nesse mercado, dificultando ainda mais as transações ou negociações entre empresas. Entretanto, os três problemas mais comuns citados no início deste estudo podem, no momento, ser interpretados desde que o negociador conheça de fato o processo e os princípios da comunicação, como também os oponentes, cultura e relacionamento. Dessa maneira, torna-se possível, de forma bastante clara, trabalhar a seletividade das informações e a oportunidade para sua implementação, uma vez que “não há negociação sem comunicação”.

### **O Conflito Organizacional**

No decorrer do processo, a presença de conflitos organizacionais, assim como em quaisquer tipos de interação humana, é constante, indicando, de um lado, o interesse que se tem por algum fato que busque uma solução de extremo, no qual uma das duas partes procura impor sua vontade, enquanto a outra admite uma saída para o problema em pauta. E, nesses extremos, existe uma variada gama de atitudes e condutas intermediárias entre as partes, as que se caracterizam pelo caráter competitivo e as que se definem pelo espírito de cooperação. Nessas relações, buscam-se soluções criativas num ambiente de confiança e amizade, sendo comum que as pessoas tentem manter sua independência, mas, na verdade, ocorre dependência unilateral, a seu favor. Nessa realidade, normalmente, as partes esforçam-se, empregando táticas que reduzam o grau de subordinação.

Esse estudo tem seu peso no elemento humano por ser o responsável pelo maior nível de ações de conflito. O que no passado era tido como uma disfunção organizacional, hoje é entendido como um intenso

movimento de competição individual, coletiva e interorganizacional, abrangendo diferentes níveis da estrutura funcional. Basta, para isso, enfatizar que o conceito “Conflito – Negociação” está sendo aceito como o novo paradigma da administração, citado no projeto de estudo desenvolvido pela Havard Law School. Percebe-se a existência de estreita vinculação entre as teorias da organização e da negociação, sendo que a evolução dessa se fará mediante enfoque multidisciplinar, o que permitirá, indiscutivelmente, que se construam modelos mais completos.

O enfoque do conflito organizacional como um jogo originou-se da conduta negociadora distributiva ou competitiva e, como essa não surtiu efeitos satisfatórios, obrigou-se a novos enfoques de análise da teoria da organização, desenvolvendo-se novos métodos e novos projetos a serem trabalhados, a fim de que as questões conflitantes pudessem produzir efeito a partir de seus próprios méritos, e não através de um processo de troca. A probabilidade de resolução do conflito organizacional está diretamente ligada à busca por benefícios mútuos que se baseiem em padrões justos, independentemente da vontade de qualquer um dos envolvidos no entrave. Este método fundamenta-se em um trabalho que se sustenta na maturidade emocional do negociador.

### **O Fator Emocional do Negociador**

Assim como é necessário saber comunicar-se e entender o conflito organizacional, devem-se conhecer as emoções e identificar as do oponente, pois, sendo elas essenciais, representam os impulsos que movem as pessoas à ação. A própria raiz da palavra emoção é “mover” em latim, mais o prefixo “e” para denotar “afastar-se”, indicando que uma tendência a agir está implícita em toda emoção, sendo impulsos arraigados para atuarem separadamente de uma reação óbvia. Diante de conflito entre indivíduos, a emoção seria tecnicamente um fenômeno com envolvimento de duas ou mais partes relativamente interdependentes, que têm interesses comuns em uma situação e, para sua execução efetiva, exige-se algum tipo de consentimento, aprovação ou cooperação dessas partes.

Nesses jogos de interesse, em que o envolvimento psicológico toma conta de um negociador e o faz estabelecer ajustes pelos próprios interesses, é preciso entender psicologicamente os oponentes como a si mesmo no momento de se tomar decisão que possa afetar os resultados futuros. Esse conceito voltado ao estudo da arte de negociar e de tomar decisões envolve a capacidade de autoconhecimento, equilíbrio emocional e aptidão para relacionar-se com outra pessoa. Essas qualificações, atualmente, são fatores medidos e analisados por um grande número de profissionais ligados à área de recursos humanos.

Nesse universo psíquico, cada emoção desempenha uma função única, oferecendo condições de investigações minuciosas do corpo e do cérebro e detalhes de como reage esse corpo diante da exposição a que é colocado. Estando irado, amedrontado ou feliz, veem-se os reflexos estamparem na face humana e uma mudança considerável no batimento cardíaco, não ocorrendo os mesmos sintomas com o “amor”, que é uma resposta de relaxamento que gera calma e satisfação. Essa explicação biológica que determina a tendência para agir de acordo com a experiência e cultura, analisa dois fatores: o que se pensa e o que se sente e, diante deles, pode-se considerar a possibilidade de entender a interação da vida mental com a mente racional ao modo de compreensão do que tipicamente se tem consciência. Destacam-se a atenção, a ponderação e a reflexão, havendo simultaneamente outro sistema de conhecimento, impulsivo e poderoso, embora, às vezes, ilógico. A dicotomia (divisão lógica de um conceito em dois outros conceitos, em geral, contrários) emocional pode ser identificada, partindo-se da distinção entre “coração” e “cabeça”. Saber que alguma coisa é certa corresponde a um tipo diferente de convicção, no qual se encontra uma acentuada gradação (aumento ou de dimensão gradual), na proporção entre controle racional e emocional da mente. Quanto mais sentimento, mais dominante se torna a mente emocional, operando as duas, tanto a emocional quanto a racional em estreita harmonia na maior parte do tempo, entrelaçando seus modos de conhecimento para orientar os seres no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes com a emoção, alimentando e informando as operações da mente racional que, por vezes, refina ou veta o insumo das emoções.

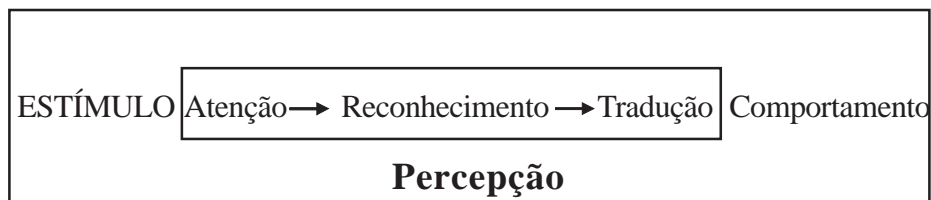
No processo de negociação, solicita-se que o mediador separe as pessoas envolvidas dos reais interesses do conflito, a fim de que seus

sentimentos não os frustrem nem bloqueiem a comunicação. O foco do problema encontra-se no pensamento do outro, e a realidade objetiva, na mente de cada um dos participantes. O ato de se colocar no lugar de outrem, tomando como base os próprios medos, discutindo as oportunidades e dando importância ao outro lado, conduz a uma participação maior, cuja responsabilidade é do negociador. O resultado positivo faz com que as aparentes restrições às propostas deverão não interferir, e a possibilidade de gerar acordos aceitáveis é bastante factível, já que todo negociador tem dois tipos de interesses. O primeiro busca a satisfação de seus interesses reais e de relacionamento; e o segundo visa à manutenção de uma relação de trabalho suficientemente boa para haver consenso, para produzir um entendimento aceitável e durável, viabilizando meios de extravasamento a cada nova emoção identificada, visto que as percepções tendem a ser unilaterais e é possível que não se escute ou se comunique satisfatoriamente.

### **O Uso da Percepção pelo Negociador**

O uso desta ferramenta em negociação deve-se ao fato de que as diferenças são definidas entre os pensamentos, e os conflitos encontram-se instalados na mente. Os medos, ainda que infundados, são medos reais e precisam ser abordados. Já, as esperanças, ainda que não sejam realistas, podem provocar uma desordem mesmo que os fatos estejam bem definidos. Esta busca pela realidade do conflito tal como cada lado a vê constitui o problema e a própria solução. Trata-se de uma das mais importantes habilidades de um negociador.

**Figura 2 – O processo perceptivo**



Fonte: Negociação Empresarial e Comunitária: Teoria e Prática (1998 p. 19).

É verdadeira a afirmação de alguns autores que quando compreendem o pensamento de outrem, torna-se possível uma revisão das próprias opiniões sobre os méritos de uma situação. No entanto, por se ter o hábito de atribuir a pior das interpretações ao que se vê, pode-se, também, criar situações opostas e sombrias, ignorando ou, até mesmo, desprezando mudanças sutis de posições dentro de um acordo negociável. É imprescindível, portanto, que o negociador esteja alerta, com a percepção aguçada, para que encaminhe, a todos os envolvidos, a mensagem esperada.

Um dos pontos mais discutidos hoje em seminários refere-se ao fato de se concentrar todo o esforço nos interesses das partes, e as posições que se devem ocupar são esquecidas, pois os interesses motivam as pessoas, sendo o real motor das tomadas de decisão. Deve-se destacar também que, para cada interesse, existe uma gama grande de posições a serem tomadas, o que facilita muito mais a conciliação do que uma relação de oposição entre eles.

A vantagem de buscar os interesses por trás das posições é clara, o que proporciona o benefício do uso da percepção para identificar os interesses intangíveis e, muitas vezes, incoerentes, que não são expressos dentro dos acordos. Nesse ponto, colocar-se no lugar do outro pode facilitar o entendimento do fato e ajudar a descobrir os verdadeiros interesses por trás do conflito, pois o conceito de coalizão ou de aliança estará presente nesse ato. O importante é reconhecer o momento, a magnitude e a sequência de movimentos durante o processo.

### **A Definição do Estilo de Negociação**

A cada dia, mais e mais pessoas falam sobre negociação, acreditando ser essa a grande saída para as crises internas e externas que assolam o mundo. No entanto, pode-se afirmar que esse método de solução de conflitos denominado “negociação” vem de longa data, iniciando-se nos primórdios da humanidade juntamente com a existência do próprio conflito, como já citado, momento em que o imperador de Roma utilizou-a para solucionar e comandar legiões. Infelizmente, devido à falta de documentos escritos ou traduções adequadas, pouco se sabe sobre a forma como as culturas



altamente desenvolvidas além das fronteiras da Europa e da América do Norte lidavam com conflitos e negociações. O primeiro sistema de relações internacionais envolvendo elaboradas negociações e acordos de que se tem registro foi desenvolvido pelos gregos na Antiguidade.

Segundo relato do historiador inglês, Harold Nicolson, em conferências proferidas na Universidade de Oxford, em 1953, os gregos reconheciam que as relações comerciais e políticas entre diferentes Estados eram determinadas pelos princípios e métodos de negociação. Noções de aliança, tratado de paz e acordo comercial estabeleceram-se na época, assim como a trégua cerimonial firmada durante os jogos olímpicos. Originalmente, as negociações diplomáticas eram conduzidas em público, de acordo com o espírito democrático da Grécia antiga. Somente após o domínio da região pelos macedônios que o acordo secreto se tornou um instrumento comum da negociação. Posteriormente, os romanos desenvolveram o sistema grego, adicionando-lhe novos elementos como, por exemplo, um limite preciso de tempo. A noção de que um acordo é “sagrado”, também vinda dos romanos, é conceito vigente ainda hoje. Essa atitude é atribuída ao sistema legal extraordinário elaborado no Império Romano, sendo os acordos muito valorizados, e fortemente consolidados, refletindo o respeito pela lei, pela ordem e pelo poder territorial. Na verdade, o Império Romano era detentor de tanto poder, que possuía autoridade para ditar condições aos vizinhos mais fracos.

O declínio gradual de seu poder e o surgimento de numerosas tribos independentes e, quase sempre hostis, levaram Roma a uma situação completamente nova e muito difícil. Vários pequenos Estados de força mais ou menos equivalente competiam por alianças e parcerias comerciais. Como herdeira da civilização romana, mas sem o mesmo poder, Bizâncio se viu muito enfraquecida diante da ousadia das tribos nômades. Quando uma vitória militar contra o ataque furioso dos nômades se tornou impossível, os bizantinos inventaram a tática da demonstração de força e sobreviveram. Para compensar sua inferioridade militar, puseram em prática uma diplomacia habilmente planejada. Enviavam negociadores experientes como embaixadores às cortes estrangeiras com a tarefa de avaliar o poderio do adversário e despachar mensagens em código de volta a Constantinopla, onde os relatos eram cuidadosamente analisados e levados em conta em todas as decisões de política

externa. Comandantes de exércitos estrangeiros eram convidados a Constantinopla, onde eram submetidos a uns estritos protocolos e confinados num edifício especial que, embora suntuoso, ficava afastado da corrente dos acontecimentos. Dessa forma, por meio de esplêndidas cerimônias, os bizantinos conseguiram criar a ilusão de grande poder. Os nobres hóspedes ficavam aprisionados na gaiola dourada da visita oficial, sem nenhuma chance de descobrir a trapaça. Assim, na melhor tradição teatral, eram encenadas paradas militares, nas quais soldados entravam na cidade por uma porta e saíam pela outra, para desaparecer logo depois do outro lado, vestidos com uma armadura diferente. Simulações de poder como essas ajudaram a protelar a queda do Império Bizantino por quatrocentos anos.

Pôde-se assistir, também, no século XVII, ao surgimento de uma França altamente centralizada sob a liderança política de Armand Jean de Plessis, o cardeal Richelieu, nacionalista incondicional e homem fiel ao rei, quando decidiu pôr ordem na caótica e imprevidente diplomacia italiana que vigorava na época. Nas negociações, enfatizava a visão de longo prazo: para eles, as negociações eram mais um compromisso duradouro e capaz de evoluir do que uma oportunidade de vitória rápida; dava-se grande valor à exatidão na elaboração de documentos, de modo a não deixar espaço a futuras evasivas ou mal-entendidos. Richelieu apreendeu o conceito de opinião pública e sabia como influenciá-la por meio de uma propaganda bem planejada. O estilo de diplomacia francesa disseminado por ele nos séculos XVII e XVIII tornou-se padrão de referência na Europa e foi amplamente adotado por outros Estados. O francês tornou-se a língua internacional da diplomacia, e os nomes franceses desses organismos passaram a ser usados por praticamente todos desse corpo. Em 1716, François de Callières (1645-1717) escreveu um excelente livro sobre política, no qual enfatizava a importância da sinceridade e da confiança para combater os efeitos danosos da má-fé e da fraude. Para ele, o segredo da boa negociação era a harmonização dos interesses das partes envolvidas e a palavra empenhada em um acordo não podia ser rompida. Afirma, ainda, que a negociação é tão antiga quanto à existência do próprio conflito.

Como se pode ver, muitos são os comportamentos que envolveram negociadores em diversas épocas e muitos testes de personalidade sugerem os preferidos pelas pessoas que trabalham na solução de conflitos.

Ter uma ideia das maneiras diferentes de como as pessoas resolvem problemas e tomam decisões proporciona uma ajuda tanto para identificação do profissional que se adapta à situação abordada, quanto para a elaboração de um melhor padrão para os envolvidos. O teste de Estilo Pessoal de Negociação (EPN) é um desses modelos utilizados para se conhecer uma tendência com vista à identificação das suas próprias prioridades no processo de negociação, ampliando a habilidade nata desenvolvida, sendo o importante para Willian Ury, estudioso do assunto, é que as maneiras de se evitar uma posição rígida em sua discussão sejam trabalhadas.

A autora, Christopher, Elizabeth M., *Técnicas de Negociação*, editora Clio de 1996, divide essas categorias, no que diz respeito ao estilo pessoal de negociação, em quatro grupos distintos, chamando-os de: Inovadores, Comunicadores, Processadores e Ativadores.

### **Estilo Pessoal de Negociador - Elizabeth M. Christopher** **Inovador**

Pinça ideias espontâneas do grupo, não ataca os pontos de vista dos outros, mas, de preferência, observa o que há ao redor e por trás das pessoas. Ouve reflexivamente e tende a explorar muitos aspectos de uma determinada situação. Pensa por conceitos amplos, encontra novas alternativas e oportunidades e busca maneiras abertas, inovadoras e criativas de resolver problemas. No entanto, às vezes, este tipo pode ser interpretado como pessoa insensata, com a cabeça nas nuvens e incapaz de tomar decisões ou assumir responsabilidades.

### **Comunicador**

Não mergulha diretamente na negociação, mas dá um tempo para construir uma atmosfera de confiança, hospitalidade e sociabilidade. Busca construir um relacionamento produtivo e é rápido na seleção de equipes e na condução de reuniões de instruções. Gosta de uma frente de trabalho unida e de manter uma ampla base de poder. Demonstra compreender que as emoções são legítimas; permite que as pessoas liberem suas tensões e explora suas

necessidades e preocupações. Demonstra impaciência, frustração, prazer. Reconhece que a negociação é um relacionamento entre as partes em que cada uma deve ver e ouvir os pontos de vista dos outros. Tende a ter valores e crenças fortes, considera os sentimentos tão importantes quanto os fatos e é bom motivador. Contudo, algumas vezes, pode ser interpretado como emocional e julgador demais.

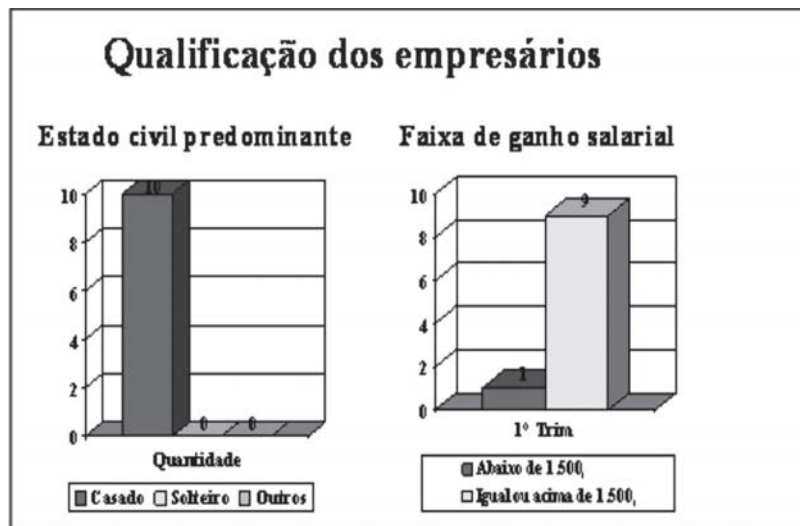
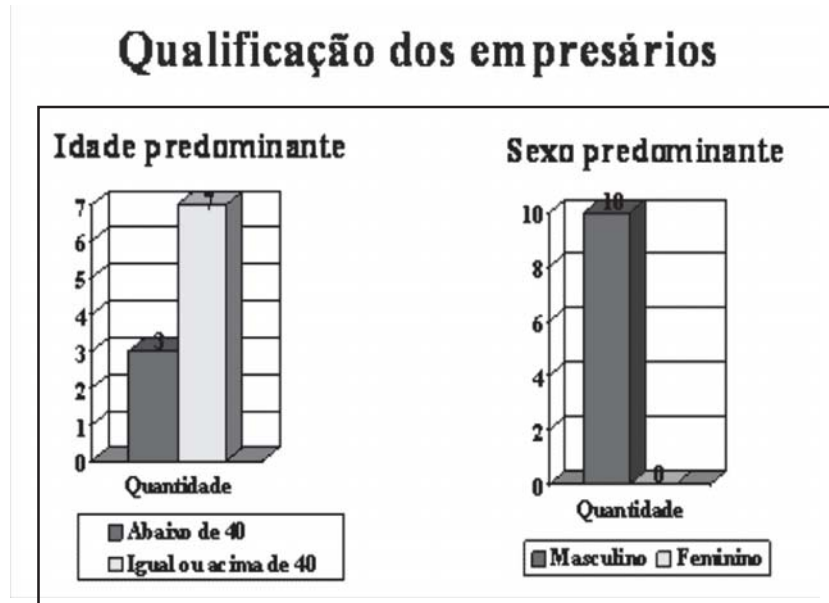
### **Processador**

Planeja a negociação e descobre o máximo possível sobre o outro lado realizando a lição de casa. Tenta antecipar as objeções e estratégias do outro lado, explorando as possíveis concessões. Define uma agenda e negocia por objetivos, estabelecendo transações por questões, nunca por personalidades. Está sempre concentrado em fatos, legitimidades, cita precedentes, utiliza estatísticas, refere-se a especialistas. Pede e coloca as informações por escrito. Contudo, o processador, às vezes, pode ser visto como exigente, metucioso e pedante, preso à regra, burocrático e muito lento em tomar decisões.

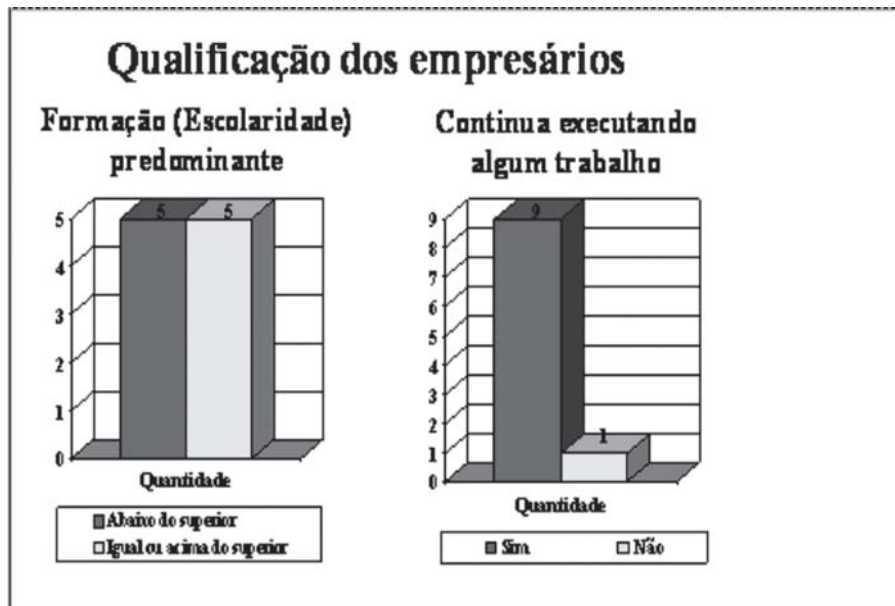
### **Ativador**

Costuma ser lembrado como “metódico” e “eficiente”, procura expressar-se com clareza e vai direto ao assunto. Formula perguntas para obter mais informações e explicações, ouvindo sempre com atenção. Pensa “com os pés no chão”, o que significa que é rápido em vislumbrar alternativas, mesmo ao sabor do momento. Desconfia de ambiguidades, preferindo acordos formais e leva em conta o ambiente como um todo, o que significa que suas decisões tendem a ser específicas de acordo com a situação. É uma pessoa essencialmente pragmática, sendo seu lema: “Será que isto funciona?”. Não procura desculpas para os problemas e está preparado para ceder em questões menores em troca de acordos em outras situações de maior relevância. Gosta de assumir responsabilidades, de estabelecer e cumprir metas, valoriza a eficácia e a produtividade. Baseia-se fortemente no *feedback* dos outros e em sua própria experiência em situações semelhantes no passado. Contudo, pode ser, às vezes, interpretado como muito “exigente”, e mesmo agressivo.

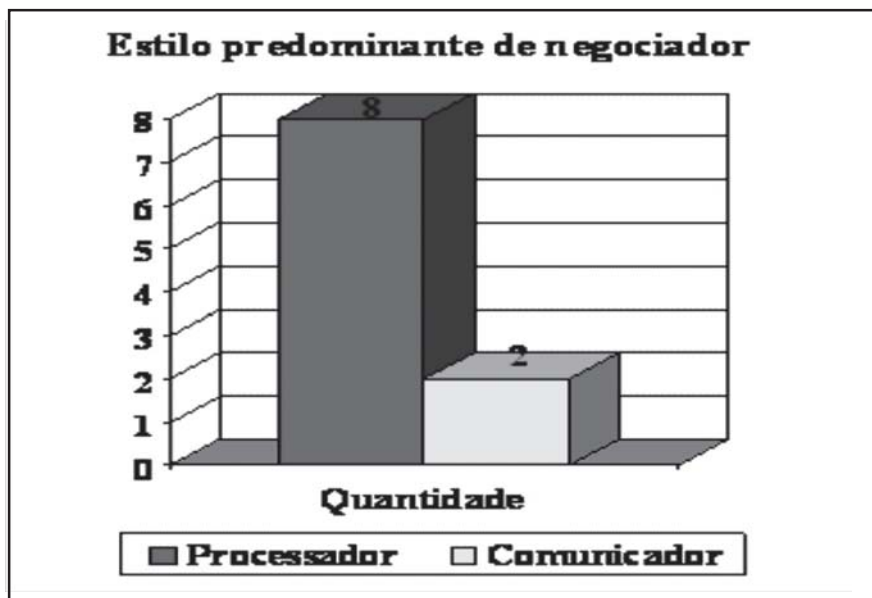
**Resultados:**



Fonte: o autor



**O Estilo do negociador de empresas:**

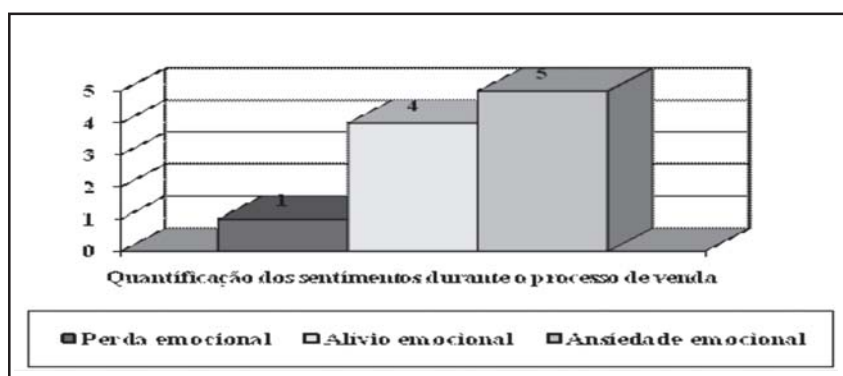
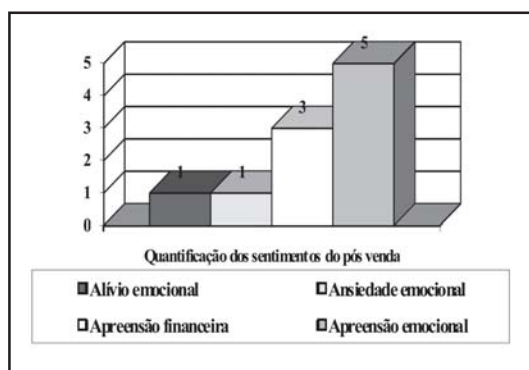


Fonte: o autor

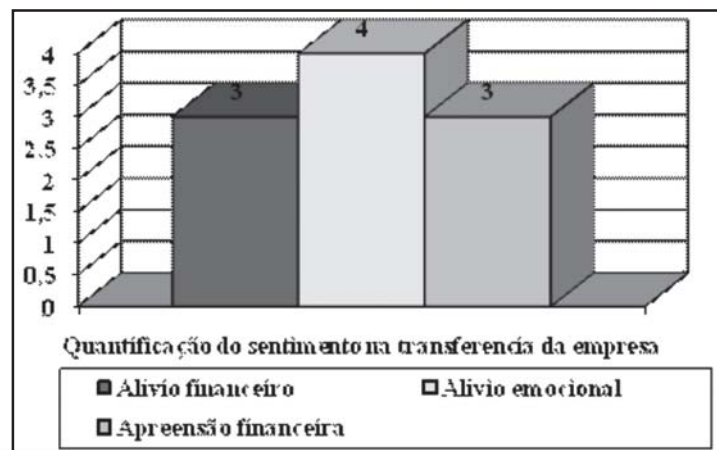
Pesquisaram-se 10 empresas e, também, 10 empresários do sexo masculino e casados. Somente a metade possui formação superior, dos quais noventa por cento, após a venda de suas empresas, mantiveram-se no mercado, trabalhando em outro ramo de atividade ou em negócios similares, ou seja, apenas um empresário entre os dez se aposentou definitivamente.

O resultado que determinou o estilo negociador de cada um dos empresários, predominou entre o processador com destaque ao negociador que planejou suas ações e que trabalhou com o que o outro lado descobriu intensamente sobre este. O segundo estilo encontrado foi o comunicador, encontrando-se entre eles os que precisam construir uma atmosfera de confiança entre as partes para iniciar um processo de negociação.

### Os Sentimentos da venda:



Fonte: o autor



Fonte: o autor

A interrogação a respeito do sentimento revelado após a concretização da venda das empresas levou ao retorno, várias vezes, a cada caso particular, visto que essas informações foram essenciais para que se determinassem com realidade os motivos da venda desses patrimônios. As respostas obtidas foram as seguintes: o sentimento que prevaleceu sobre a maioria do grupo empresarial foi o de apreensão em relação ao acerto ou não da realização, como também em relação ao envolvimento ou não de pessoas em seus próprios sonhos. Por outro lado, esse mesmo sentimento aparece em três deles, mas com outra face: a de que poderiam não receber pela venda, ou seja, apesar de, por ocasião da negociação, terem acreditado que a forma de pagamento seria um fator de motivação ao comprador, ficaram apreensivos por não estarem no comando dos resultados e não acreditarem firmemente que os compradores pudessem chegar aos resultados desejados. Estranhamente todos os empresários tiveram problemas reais com os seus recebimentos futuros. Outra situação que se apresentou refere-se ao empresário que sentiu ansiedade, a qual, praticamente, se confundiu com apreensão emocional para que pudesse ver os resultados finalizados. Houve, ainda, o empresário que, embora se percebesse estampado em seu olhar um sentimento de alívio, pôde-se observar, com clareza, um desconforto muito grande e um saudosismo acentuado ao falar da empresa e das pessoas com quem trabalhava. Expressões reveladoras de mágoa, quando fazia referências ao sócio, também se puderam identificar.



Cinco dos participantes deixaram claro, pelos gestos e palavras, que a ansiedade tomou conta deles durante o processo. Esse sentimento representou um dos grandes problemas que enfrentaram durante a negociação na qual evitaram expô-lo. Outros quatro empresários afirmaram sentir um grande alívio a cada reunião em que viam o desandar do problema, enquanto, para um deles, o sentimento de perda tornou-se mais evidente, chegando a afirmar que tivera o desejo de desistir da venda, fato não concretizado exclusivamente por razões familiares.

O questionamento sobre os sentimentos manifestados após a venda da empresa, especificamente no momento de sua transferência, obteve as seguintes respostas:

Quatro dos dez afirmaram que, nesse ato de assinatura do contrato de transferência, sentiram um grande alívio emocional, que motivou um forte relaxamento muscular. Já, para outros três, na verdade, o alívio foi de caráter financeiro, ou seja, esse sentimento voltou-se ao valor numérico da transação efetuada naquele momento; e os três últimos revelaram uma forte apreensão pela hipótese de não receberem pela venda, fato que, posteriormente, se confirmou.

## **Conclusão**

O instrumento analisou os homens de negócio, sendo que, mais de uma vez, a maioria enquadrou-se em um estilo no qual o planejamento e a realização fizeram parte da dinâmica do processo. Somente dois deles se classificaram como bons comunicadores, utilizando essa qualidade para maior aproximação com os outros. Pôde-se notar, porém, que, ao conversar com todos, a facilidade com que esses empresários comunicavam-se, assim como interagiam com o ambiente em que viviam, era inequivocamente perceptível.

Do mesmo modo, ficou claro que todos cumpriam agendas e se programavam dentro de horários e afazeres e que, mesmo não sabendo utilizar cientificamente as ferramentas de negociação, fizeram empiricamente bom uso das técnicas definidas no tópico um, o que levou ao questionamento sobre a teoria e sua linha de pensamento. Essa constatação poderia ser uma fonte de pesquisa alternativa.

O diferencial encontrado em um processo de negociação, com o uso das habilidades advindas da inteligência emocional consolidaram a necessidade de se ter em mente a solução para os conflitos existentes e às vezes ocultos pela nossa inabilidade e falta de conhecimento. Evidenciou-se a necessidade de haver um estudo aprofundado sobre o estilo de negociador adequado ao administrador e/ou desenvolver essas técnicas dentro do currículo acadêmico desse profissional.

SILVA, Robesval Ribeiro da; OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Negotiator's style of companies. **Economia & Pesquisa**, Araçatuba, v.10, n.10, p. 71 - 97, outubro, 2008.

**Abstract:** The purpose of this present article was to understand the style of some entrepreneurs before the process and selling performance of their companies, trying to establish a pattern and relating it to their attitudes and feelings. Therefore, the comprehension of this style, as well as the feeling that involved all the process of that selling, were the basis of this study, especially in regard to the preponderant factors that had stimulated the actions and intermediated in the respective businesses. The specific purpose was to instigate a debate around this selling market of companies and to understand the objectives of these entrepreneurs. The perceptions of the studied group have been able to serve as a reference for decision-making that motivated anxiety and the search for the selling. Deepest feelings, among them fear, even if unfounded, became strong evidences that after choosing this market, they were exposed to those sensations. The real intention constitutes in exploring the feelings (loss, relief and apprehension) that have been disclosed at the beginning, half and end of the process of a company selling.

**Key words:** Negotiation. Style. Negotiator. Conflict. Tools.