

**UNIDADE 3 – O NEGOCIADOR**  
**MÓDULO 1 – HABILIDADES ESSENCIAIS DOS NEGOCIADORES**  
**01**

## 1 - O CONCEITO DE HABILIDADE NA NEGOCIAÇÃO

Entende-se por habilidade o conjunto de características comportamentais de uma pessoa que contribuem para o desempenho no exercício de determinada atividade. A noção de habilidade, dessa maneira, está estreitamente vinculada a uma dimensão prática de obtenção de resultados. Só podemos dizer que alguém seja hábil, em determinada atividade, se fica evidenciado, por meio de seu comportamento, a capacidade de manipular os recursos disponíveis escassos, para obter os resultados almejados. Por meio da figura 1, ilustra-se esse conceito.



**Figura 1: Contextualizando o conceito de habilidade**

Em termos do processo de negociação, o conceito de habilidade está relacionado às características pessoais do negociador que contribuem para obtenção da melhor opção de acordo entre as partes.

Tais habilidades podem ser fruto de traços de personalidade do negociador, mas também podem ter sido adquiridas por meio de ações de treinamento e desenvolvimento das quais tenha participado. O que se quer dizer com isso é que não se pode afirmar que alguém seja um bom negociador por causa de sua “natureza” pessoal. Nem todos os negociadores nascem bons negociadores. É possível promoverem-se eventos que contribuam para a assimilação de habilidades e de atuação efetiva para tornar-se bom negociador. Processos de aprendizagem são tão importantes como pré-disposições pessoais.

**02**

## 2 - OS NEGOCIADORES E SUAS HABILIDADES ESSENCIAIS

Nesta seção, vamos abordar as habilidades consideradas essenciais a um negociador bem-sucedido. Não se trata de construir uma lista exaustiva, como se estivéssemos construindo o tipo ideal de negociador, um verdadeiro “super herói”, pronto para vencer, absoluto, em todas as situações.

Porém, trata-se muito mais de apontarmos aquelas habilidades avaliadas pelos profissionais da área como as mais importantes para atuação efetiva do negociador profissional. Tais habilidades, inclusive, podem ser adquiridas ou aprimoradas por meio de ações de treinamento e desenvolvimento. Afinal, a negociação também é atividade sujeita à aprendizagem contínua. Por meio da figura 2, ilustramos esse conjunto de habilidades essenciais do negociador.

### As habilidades essenciais do negociador



Essas habilidades não são necessariamente condições umas das outras. Por exemplo, o negociador pode ser um excelente ouvinte, porém, pode ter dificuldades de estabelecer direcionamento estratégico ao longo da negociação. Por outro lado, o negociador pode conseguir criar ambiente agradável, porém, mostrar-se ser uma pessoa muito pouca assertiva. Na verdade, o segredo parece ser a relação muito mais de complementaridade do que de dependência entre essas habilidades. Por exemplo, alguém que se mostre um bom ouvinte certamente estará contribuindo para a construção de ambiente psicológico agradável. É seguindo esse entendimento que apresentamos a seguir um detalhamento das habilidades avaliadas como mais importantes à atuação do negociador.

03

## 2.1- ESTABELECER UM DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

No mundo organizacional, desenvolver boa estratégia é ponto de partida para o sucesso. E na negociação empresarial isso não é diferente. A habilidade de estabelecer direcionamento estratégico nas negociações tem como base a visão clara em relação:

- às particularidades do conteúdo que está sendo negociado;
- aos seus próprios objetivos;
- ao conhecimento dos seus próprios interesses e dos interesses da outra parte;
- às oportunidades e ameaças presentes na situação específica.

Com base nessa percepção, estabelecer direcionamento estratégico significa lidar com as variáveis da situação negocial, procurando enxergar além das restrições presentes e adotar comportamento que contribua para a obtenção dos seus objetivos. É como se o negociador se percebesse num verdadeiro jogo de xadrez, no qual, a cada movimento das peças, o cenário fosse permanentemente alterado. Entretanto, no “xadrez” negocial, o objetivo não é vencer o adversário, mas, pelo contrário, vencer com o “adversário”.

Significa, enfim, alinhar o curso das ações pessoais em direção à consecução dos seus objetivos, sem perder de vista que o acordo final deve balancear o atendimento dos interesses de todos os envolvidos na negociação.

04

## 2.2 - MANTER SUA ORGANIZAÇÃO PESSOAL

Todo bom negociador precisa desenvolver a habilidade de cuidar de sua organização pessoal. Tal habilidade significa basicamente dispor das coisas certas e mantê-las no local certo. Boa organização é excelente alavanca para aumentar a objetividade nos negócios.

Bastante sensível aqui é a preocupação que se deve manter com o gerenciamento da documentação de que se dispõe. O negociador profissional deve ter critérios claros a respeito do que é importante guardar e de como manter organizado seu arquivo pessoal, facilitando o acesso às informações, quando se fizer necessário. Uma decisão importante, que precise ser tomada, pode requerer a consulta a documento; porém, caso este não se torne acessível no momento certo, uma boa oportunidade de negócio pode ser prejudicada.



05

Para o desenvolvimento dessa habilidade, pode ser utilizado o seguinte roteiro:

- Estabelecimento dos critérios de avaliação do que é importante ser mantido.
- Seleção a partir do material que se possui, do que é efetivamente necessário como apoio às negociações.
- Descarte daquilo que realmente não se necessita e que esteja gerando algum tipo de acúmulo indesejável.
- Organização criteriosa do material avaliado como necessário.
- Manutenção da disciplina pessoal, evitando-se novo acúmulo de material desnecessário.
- Revisão periódica dos critérios de importância adotados, pois, com a dinâmica dos negócios, as situações mudam e o que era importante, em determinado momento, pode se tornar desnecessário ou mesmo um empecilho em outro.

06

### 2.3- PROPORCIONAR UM CLIMA DE NEGOCIAÇÃO AGRADÁVEL

A preocupação aqui é com a capacidade do negociador em prover um ambiente o mais favorável possível à negociação. Sabe-se que o ambiente afeta a disponibilidade emocional das pessoas. Portanto, o ambiente agradável promoverá abertura e disposição para debate maduro e produtivo entre as partes. Numa situação contrária, o ambiente preparado para gerar pressão e constrangimento à outra parte, além de revelar atitude nada ética, não contribui para a verdadeira negociação.

De acordo com o conceito de negociação que estamos propondo ao longo de todo o curso, a preparação de um ambiente de negociação está voltada para dois aspectos fundamentais:

- o cuidado com o ambiente físico, onde se procura proporcionar conforto e segurança às partes que negociam; e
- o cuidado com o ambiente psicológico, por meio do qual se promove a cordialidade necessária para diálogo franco e aberto entre as partes.

Um clima de negociação agradável é condição básica para o desenvolvimento de negociação madura. É sinal de profissionalismo e demonstração de respeito e consideração pela outra parte. Afinal, como sugerimos na introdução deste tópico, receber bem é, antes de mais nada, atitude ética.

## 2.4 - EXPRESSAR-SE CLARAMENTE

As duas próximas habilidades estão relacionadas a uma dimensão extremamente importante nas negociações: a comunicação. E, como vimos no módulo relativo à comunicação e à linguagem nas negociações, estamos falando aqui de um processo de mão dupla, que abrange o expressar-se e o acolher a expressão do outro.

A clareza de expressão parte do princípio de que devemos ter sempre presente que, ao comunicarmos, estamos falando para outra pessoa e não para nós mesmos. Dessa maneira, é importante ao negociador a capacidade de tornar claro à outra parte o conteúdo de suas mensagens, principalmente aquelas relativas aos interesses. O exposto foi efetivamente compreendido pela outra parte? Culligan, Deakins e Young (1988) apresentam as seguintes sugestões para o desenvolvimento dessa habilidade:

- apresentar uma ideia de cada vez;
- falar com simplicidade;
- ser breve;
- facilitar ao ouvinte a visualização do que você diz;
- esperar a aceitação de uma ideia, antes de passar à seguinte.

Caso a outra parte possua entendimento errado em relação ao que se pretendeu comunicar, os negociadores acabarão tendo que investir tempo muito maior, esclarecendo os seus posicionamentos. Ainda assim, corre-se o sério risco de não se chegar à melhor opção de acordo, ou mesmo não se chegar a acordo algum. E tudo isso por uma incapacidade de expressar com clareza o que se pretende. Desta maneira, a capacidade de explanar suas opiniões, ideias, argumentos, expectativas e sentimentos é de extrema importância para o bom andamento da negociação.

## 2.5 - OUVIR ATIVAMENTE

Seria possível imaginar uma negociação na qual ouvir a outra parte não fosse necessário? A resolução de interesses diferentes requer dos negociadores, além da clareza de expressão, o domínio da capacidade de ouvir o outro. Em negociação, saber ouvir não se restringe apenas a escutar com atenção o que foi dito. Vai muito além disso. Saber ouvir significa identificar o essencial e o acessório do conteúdo expresso pelo outro, bem como entender e absorver a mensagem transmitida.



Segundo Martinelli e Almeida (1998), a capacidade de ouvir é mais que escutar. Envolve a leitura corporal de voz e de emoções. Para tanto, os autores apontam quatro grandes níveis diferentes de desenvolvimento da capacidade de ouvir ativamente:

- entender o sentido pelo som;
- compreender o que a outra parte está dizendo; distinguir fatos de interesses e
- ouvir, com percepção imaginativa, o ponto de vista do interlocutor.

09

## 2.6 - INTERPRETAR AS REAÇÕES DAS PESSOAS

A efetividade da comunicação depende tanto da linguagem verbal como da não verbal. Não basta ficar atento ao que é falado e ao que se ouve numa interação; é de extrema importância o que se observa no comportamento da outra parte. Há toda uma linguagem própria que expressa, de uma forma coerente, as reações das pessoas.

Culligan, Deakins e Young (1988) chamam de “linguagem silenciosa” a esse conjunto de expressões de significado que não passam por uma verbalização. Essa linguagem compreende:

- Gestos corporais: movimentos das mãos, coordenação, postura, poses, expressões faciais etc.;
- Tons de voz: uma voz mais firme ou mais trêmula expressa muito da autoconfiança de seu interlocutor;

- Movimentos dos olhos: por exemplo, piscadas rápidas indicam tensão;
- Sensações de toque e de pele: por exemplo, mãos frias e úmidas, a firmeza ou flacidez de um aperto de mão etc.;
- Relações espaciais: o que envolve maior ou menor proximidade física, o uso de objetos como “escudos” de proteção como por exemplo, uma mesa.

O negociador atento e que sabe decodificar a linguagem contida nas expressões não-verbais de seu interlocutor tem muito a ganhar, em termos da efetividade de sua comunicação. Afinal, por meio da linguagem do corpo, temos muito a dizer e a captar do que o outro nos diz, sendo preciosa fonte de autoconhecimento e conhecimento das pessoas com quem interagimos.

10

## 2.7 - MANTER EQUILÍBRIO EMOCIONAL

Como temos estudado desde a Unidade I, a negociação é, essencialmente, fenômeno de interação humana. Em virtude disso, em ambiente de negociação, é natural que a ação de um negociador desperte a mais variada gama de emoções na outra parte. Dependendo do objeto em negociação, situações de pressão e de tensão serão criadas, em razão de maior ou menor convergência de interesses entre as partes.

Entretanto, a questão essencial é a da maturidade dos envolvidos ao demonstrar a habilidade fundamental de adotar atitude objetiva, de separar as pessoas dos problemas. Isso significa que não se trata de manter uma atitude fria e impassível, como se estivéssemos a ponto de esterilizar nossas emoções. A questão principal é não deixar que elas se confundam com o verdadeiro problema em discussão e para o qual está sendo buscada solução; isto é, a convergência de posições e a obtenção de acordo.



Portanto, a habilidade do negociador, de manter um equilíbrio emocional, está relacionada à sua capacidade em não deixar que a emoção prevaleça sobre a razão. Isso tem a finalidade de manter as mentes em condições de discutir objetivamente, formulando e viabilizando alternativas consistentes ao objeto em discussão. Afinal, é preciso haver consciência sobre a essência da negociação empresarial, em

que a interação profissional não envolve questões de natureza emocional. Ela está muito mais relacionada à busca de acordos que dizem respeito a coisas do mundo dos negócios, as quais têm a característica de serem muito práticas.

11

## 2.8 - ASSERTIVIDADE

Como estamos vendo ao longo de nosso curso, a negociação é essencialmente processo de interação entre pessoas. Nessa dinâmica interpessoal, ocorre todo um processo de troca de opiniões, impressões e sentimentos, tanto em relação ao objeto em negociação como também em referência aos representantes da outra parte com quem se negocia. Nesse contexto, ser negociador assertivo significa demonstrar a capacidade de afirmação de seu valor pessoal, deixando claro para a outra parte quais são suas demandas e interesses.

A pessoa incapaz de estabelecer assertividade numa negociação, provavelmente assumirá responsabilidades por aquilo que não é efetivamente responsável. Certamente, sentirá dificuldade de posicionar-se na negociação e dar legitimidade às suas motivações.

Uma pessoa assertiva é aberta e flexível, sendo preocupada com as questões trazidas pelo outro; mas, ao mesmo tempo, é capaz de explicitar as suas próprias necessidades. Portanto, fica claro que a assertividade é via de mão dupla. Como consequência de uma ação assertiva, o negociador passará a ser respeitado e ter consideradas suas demandas com mais frequência. No lugar de guardar sentimentos negativos (raiva, rancor, ódio etc.), o negociador assertivo será capaz de exprimi-los e tentar encontrar solução que considere as demandas de todos, inclusive as suas, sem confrontos desnecessários. Por tudo isso, demonstrar assertividade é essencial ao bom negociador.

12

## 2.9 - FACILITAR O PROCESSO DECISÓRIO

Tal habilidade diz respeito à capacidade do negociador de gerar alternativas consistentes para discussão entre as partes. Mas o que vêm a ser “alternativas consistentes”? São as que levam em consideração três aspectos fundamentais:

- o alinhamento aos objetivos da parte proponente;
- o atendimento aos interesses da outra parte;
- a potencialização do aproveitamento de recursos escassos, quer sejam financeiros, materiais, tecnológicos, etc.

Sem essa condição especial, todo o processo de negociação pode perder a eficácia. Afinal, o que adiantaria ter havido sólida preparação, clima agradável entre as partes, bom fluxo de comunicação, alinhamento estratégico das partes, se os negociadores não tiverem sido capazes de gerar boas

alternativas para solução das questões que estão sendo negociadas? Certamente, a efetividade de negociação depende diretamente dessa aptidão dos negociadores.

13

## 2.10 - ESTABELECER RELACIONAMENTOS DE COOPERAÇÃO

Essa habilidade significa o potencial demonstrado pelos negociadores, de formar parcerias e alianças estratégicas no encerramento de um processo de negociação. Para tanto, podem identificar-se dois requisitos fundamentais:

Primeiro: **a existência de uma visão de longo prazo.** Quem está preocupado apenas em ganhos imediatos, provavelmente, não está focalizando suas ações na construção e manutenção de parcerias. Algumas vezes, pode até ser o caso de não se obter algum lucro numa negociação específica, quando se tem a perspectiva de oportunidades maiores em momento posterior. Por isso, se há possibilidade e interesse na manutenção de uma relação comercial, é preciso abrir mão de determinado ganho no momento presente e projetar resultados mais promissores em prazo mais dilatado.

Segundo: **o conceito de negociação adotado pelas partes.** É preciso deixar claro que a consolidação de uma parceria, na verdade, é o resultado de todo um processo que tem como conceito fundamental a possibilidade de se obterem ganhos mútuos. Ou seja, apenas é possível construir uma parceria sólida se as duas partes compartilharem do mesmo conceito de negociação, qual seja, o de negociação “ganha-ganha”.



Caso se verifiquem esses dois requisitos, estarão presentes as condições para que as partes, ao final de uma negociação, estabeleçam relacionamentos comerciais que poderão proporcionar para ambas a

continuidade no aproveitamento de oportunidades de negócio e, por decorrência, a manutenção de resultados favoráveis.

14

## RESUMO

As habilidades podem ser definidas como o conjunto de características comportamentais de uma pessoa e que contribuem para o seu desempenho, no exercício de determinada atividade. A noção de habilidade, dessa maneira, está estreitamente vinculada à dimensão prática de obtenção de resultados. Em termos do processo de negociação, o conceito de habilidade está relacionado às características pessoais do negociador que contribuem para obtenção da melhor opção de acordo entre as partes. É possível promoverem-se eventos que contribuam para a assimilação dessas vocações e atuação efetiva como bom negociador. Processos de aprendizagem são tão importantes como pré-disposições pessoais. Afinal, a negociação também é atividade sujeita à aprendizagem contínua.

Ao longo desta unidade, foram abordadas as habilidades consideradas essenciais ao negociador bem-sucedido. O enfoque não foi de construir uma lista exaustiva; porém, procurou-se apontar propensões avaliadas pelos profissionais da área como as mais importantes para uma atuação efetiva do negociador profissional.

É importante ressaltar que essas aptidões podem ser complementares entre si. Por exemplo, alguém que se mostre bom ouvinte certamente estará contribuindo para a construção de ambiente psicológico agradável.

Na tabela 1, estão resumidas as 10 principais habilidades trabalhadas ao longo deste Módulo.

HABILIDADE	DESCRIÇÃO
1. Estabelecer um direcionamento estratégico	Significa lidar com as variáveis da situação negocial, procurando enxergar além das restrições presentes e adotar comportamento que contribua para a obtenção de acordo que, em seus termos finais, procure balancear o atendimento dos interesses de todos os envolvidos na negociação.
2. Manter sua organização pessoal	Dispor das coisas certas e mantê-las no local certo, facilitando o acesso a essas informações quando se fizer necessário.
3. Proporcionar clima de negociação agradável	Capacidade do negociador em prover ambiente físico confortável e ambiente psicológico de cordialidade, gerando as condições as mais favoráveis possíveis à negociação.
4. Expressar-se claramente	Capacidade de tornar claro à outra parte o conteúdo de suas mensagens, principalmente aquelas relativas às quais são seus interesses.
5. Ouvir ativamente	Identificar o essencial e o acessório do conteúdo expresso pelo outro, bem como entender e absorver a mensagem

	transmitida, o que envolve a leitura corporal de voz e de emoções.
6. Interpretar as reações das pessoas	Observação atenta da linguagem não-verbal expressa no comportamento da outra parte, a qual expressa, de forma bastante coerente, as reações das pessoas.
7. Manter equilíbrio emocional	Maturidade dos envolvidos ao demonstrar atitude objetiva de separar as pessoas dos problemas, evitando que reações emocionais se confundam com o verdadeiro problema em discussão.
8. Assertividade	Demonstrar a capacidade de afirmação de seu valor pessoal, deixando claro à outra parte quais são suas demandas e interesses. Uma pessoa assertiva é aberta e flexível, sendo preocupada com as questões trazidas pelo outro; mas, ao mesmo tempo, é capaz de explicitar as suas próprias necessidades.
9. Facilitar o processo decisório	Tal habilidade diz respeito à capacidade do negociador de gerar alternativas consistentes para discussão e representem boas alternativas para solução das questões que estão sendo negociadas.
10. Estabelecer relacionamentos de cooperação	Potencial demonstrado pelos negociadores de formar parcerias e alianças estratégicas no encerramento de um processo de negociação; demonstra visão de longo prazo e proporciona a opção pela continuidade no aproveitamento de oportunidades de negócio.

## UNIDADE 3 – O NEGOCIADOR

### MÓDULO 2 – ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

**01**

#### **1 - COMPREENDENDO OS ESTILOS EM NEGOCIAÇÃO**

A questão da influência dos estilos pessoais na atuação profissional tem sido tema de pesquisas e debates em Administração. Mas o que significa a expressão “estilo” no mundo dos negócios? Não estamos nos referindo ao estudo das artes, que transmite a associação de dons especiais e inspiração criativa. A conotação adotada em nosso estudo tem abordagem mais objetiva. Ao falarmos em estilo, estamos nos referindo ao conjunto de traços pessoais que se refletem no comportamento de uma pessoa, ao desempenhar determinado papel. Em tal sentido, os estilos são passíveis de identificação, análise e desenvolvimento.

Em nossa vida, desempenhamos uma série de diferentes papéis. Porém, um deles se destaca para efeito do nosso estudo: o papel profissional. Ao estudarmos a figura do negociador e os seus estilos de atuação, estamos colocando o foco de análise deste módulo nas características evidenciadas pelos negociadores ao longo de sua prática negocial.

Em negociação, o autoconhecimento e o conhecimento da outra parte são fundamentais. A visão ampla e bem consolidada dos estilos de negociação contribui para que os negociadores tenham consciência mais apurada, tanto em relação ao seu modo de atuação, como também do modo de atuação dos negociadores da outra parte. Isso tem relevância estratégica. Por um lado, é fundamental que os negociadores identifiquem e trabalhem no desenvolvimento do seu próprio estilo. Por outro, ao saber reconhecer com mais precisão o estilo de negociação da outra parte, será mais eficaz a adoção de estratégias que estejam em sintonia com as características do outro.

02

## 2 - A IMPORTÂNCIA DOS ESTILOS EM NEGOCIAÇÃO

Por que é importante o estudo dos estilos de negociação? Se o estilo se refere às características pessoais, não bastaria apenas ao negociador estar consciente de seu próprio estilo e ajustar seu modo de atuação a estas características?

Na verdade, a questão dos estilos tem valor que vai além da questão do autoconhecimento. Ela tem importância ligada a certas decisões-chave relacionadas:

- ao processo negocial (qual a melhor estratégia de negociação a desenvolver em cada situação?) e
- à estruturação de uma equipe de negociadores de sucesso (como articular uma equipe que agregue diferentes competências e, em conjunto, atue gerando os melhores resultados?).

Da equipe de negociação, é necessária a atenção em relação a um ponto: haver um conhecimento prévio se a outra parte estará representada por apenas uma pessoa ou por uma equipe. A situação do negociador se relacionando com a equipe pode gerar clima de intimidação não favorável à negociação voltada para a obtenção de ganhos mútuos.

03

A questão do estilo e a formação de uma equipe de negociação são discutidas por **Roger Fisher** em entrevista exclusiva publicada na revista HSM MANAGEMENT (edição de novembro-dezembro 1997). Na entrevista, Fisher esclarece o perfil ideal de um negociador firme, amistoso e criativo, com a melhor formação de uma equipe de negociação. Transcrevemos a seguir um trecho da entrevista apropriado ao nosso tema.

***Qual é o perfil ideal do negociador?***

A ideia básica é ser firme e amistoso. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante. Acredito também em ser criativo, produzir ideias nunca antes ventiladas.

***Como deve funcionar uma equipe de negociação ideal?***

Em primeiro lugar, é preciso definir claramente como serão tomadas as decisões diante da outra parte. Caberá ao chefe ou ao grupo pedir um intervalo para poder chegar a um consenso? A ideia é jamais confundir a outra parte. É importante saber que, quando alguém diz alguma coisa, assume um compromisso que envolve toda a equipe. A outra parte também quer saber exatamente qual o papel desempenhado por cada membro do grupo.

***Quais os tipos de personalidade ideais para compor a equipe de negociação?***

Em minha opinião, é muito útil ter na equipe alguém que compreenda o que está acontecendo do outro lado da mesa. Essa pessoa deve entender a posição do outro, mostrar empatia e ser muito receptiva a suas ideias, fazendo perguntas e prestando atenção. Gosto muito quando essa pessoa se transforma num bom advogado das preocupações e dos interesses da outra parte. Participei de negociações com um jovem assistente meu no Canadá. Uma hora depois de iniciada a reunião, o rapaz conhecia exatamente a situação da empresa com que negociávamos. Os advogados da empresa perguntavam-se o que estava acontecendo, porque o William sabia mais do que eles sobre sua situação. Ele sabia o que os números queriam dizer e quais eram os problemas. Uma pessoa com esse papel deve ser muito experiente, ter grande presença de espírito e conhecimento dos antecedentes. Também é recomendável contar com alguém criativo na equipe, que me permita dizer: "Vamos fazer um intervalo de 30 minutos para ver se produzimos algumas ideias novas". É preciso ainda ter uma pessoa que se relacione bem com os outros, uma que facilite a comunicação e uma competente para lidar com dados e informações. Finalmente, deve haver alguém com a capacidade de julgamento de um juiz, capaz de ver o que está acontecendo num contexto mais amplo.

Roger Fisher - negociador norte-americano que já trabalhou para a Organização das Nações Unidas (ONU). É fundador e diretor do Harvard Negotiation Project, organização dedicada ao estudo e ao ensino da resolução de conflitos.

04

A questão dos estilos de negociadores tem sido estudada por meio de vários modelos conceituais. A forma possível de fazer classificação mais genérica desses estilos é agrupá-los segundo a perspectiva de ganho e perda numa negociação. Por meio da figura abaixo, procura-se ilustrar as possíveis alternativas de abordagem segundo a classificação mais genérica dos estilos.



### Focos dos estilos de negociação

Um negociador com estilo focalizado no “ganha/perde” apresenta traços de maior agressividade, pois, como está centrado apenas em sua vantagem, não está preocupado em proporcionar ganhos à outra parte. Por outro lado, há os estilos voltados para a obtenção de ganhos mútuos, ou seja, focalizado no “ganha/ganha”. Nesse caso, o estilo de atuação do negociador tem como referencial básico a construção de acordos que satisfaçam, de maneira equilibrada, os interesses de ambos os lados. Não se trata de situação utópica do que seria ideal em termos dos estilos de negociadores. Entretanto, existem as situações que acarretam perdas recíprocas, ou seja, acabam proporcionando situações de perda mútua para ambas as partes.

05

## 3 - DIFERENTES ABORDAGENS DOS ESTILOS DE NEGOCIADORES

É intenção aqui não esgotar a questão, apresentando e discutindo todas as possíveis formas de abordagem dos estilos negociais. Demandaria tempo de estudo que extrapolaria muito o escopo deste módulo. Em virtude disso, com base na revisão da literatura da área, adotaram-se como foco três abordagens dos estilos de negociadores, as quais detalhamos nesta seção.

A primeira tipologia a estudar é a proposta por Fisher, Ury e Patton (1994). Por meio da figura abaixo, encontram-se representadas as perspectivas da abordagem.

**Os estilos segundo Fisher, Ury e Patton (1994).**



06

Os “**negociadores duros**” fazem uso de estratégias baseadas na coerção, para obter concessões da outra parte. Para tal negociador, a outra parte é considerada adversária e sua meta é a vitória, mas não necessariamente o ganho mútuo. A grande questão aqui é o posicionamento fixo em seus próprios interesses e a barganha posicional para o atendimento deles. Ocorre um processo em que cada parte passa a adotar e se fixar em suas posições e exercer pressão pela prevalência delas. Desenvolve-se sem que, necessariamente, sejam considerados os interesses da outra parte. Por consequência, se uma parte adota estilo duro de negociação, a outra parte também passará a se comportar de forma semelhante. Há grande probabilidade de os negociadores se envolverem num processo desgastante e até mesmo não chegarem a melhor opção de acordo. Daí, no encerramento da negociação, não haverá bases de confiança mútua para serem estabelecidas relações de parceria e de ganhos em longo prazo.



Os “**negociadores suaves**” colocam, como princípio básico, a preservação do relacionamento. Para o negociador de estilo suave, os participantes da negociação são amigos e a submissão a pressões ocorre

como um custo para se manter relações. Assim, os negociadores desse estilo mudam facilmente de posição. Adotam comportamento muito mais de viabilizar acordos sem gerar tensão ou conflito, embora muitas vezes o preço de se abrir mão dos próprios interesses. Portanto, o grande risco é o de que os interesses e as demandas básicas das partes possam não ser considerados adequadamente. O imperativo de se preservar a “saúde afetiva” das relações pessoais pode fazer com que as necessidades não sejam satisfeitas, gerando potenciais problemas em longo prazo.

07

Como alternativa aos dois estilos, os autores apontam como mais efetivo o estilo de **negociadores que trabalham com base em princípios**. Eles não são nem adversários e nem amigos; porém, parceiros na solução de problemas. A grande questão é a separação entre pessoas e problemas. Há espaço tanto para posicionamento mais duro, como para mais suave. A orientação é: “ser duro com os problemas a serem resolvidos e suave com as pessoas que participam da negociação”. As decisões tomadas ocorrem com base em méritos e o que se procura desenvolver é a criatividade na geração de opções de ganhos mútuos. Para tanto, faz-se necessário que as partes se concentrem nos interesses e não nas posições. Em outras palavras, privilegiam-se nos debates as necessidades reais, os anseios e as expectativas de cada um e não as exigências e as condições estabelecidas. Segundo os autores, a orientação básica desse estilo no processo decisório negocial é: “raciocine e permaneça aberto à razão; ceda aos princípios e não às pressões”. Grande contribuição do estilo centrado em princípios é o fortalecimento das relações profissionais que contribuem para a formação de parcerias.

Outra abordagem dos estilos de negociação é a apresentada por Luis Augusto Costacurta Junqueira, que agrupa os negociadores em quatro estilos, conforme apresentado na tabela a seguir. Ao final da descrição de cada estilo, são exemplificadas as possíveis falas que ilustram cada qual, a partir da situação hipotética, proposta pelo autor, em que um funcionário estaria querendo vender (ou comunicar) ao seu superior a ideia de fabricar um novo produto: um abridor de latas.

**Veja a classificação dos estilos de negociação apresentada por Costacurta Junqueira.**

Consultor em Negociação Empresarial e Vice-Presidente do Instituto MVC – M. Vianna  
Costacurta Estratégia E Humanismo.

08

ESTILO	DESCRIÇÃO
1. CATALISADOR	Extremamente criativo, sempre com ideias inovadoras. Possui grande iniciativa e demonstra espírito empreendedor. Portanto, é o “homem das coisas novas”, dos grandes projetos e decisões. O autor alerta para o risco de, eventualmente, esse negociador ser visto como superficial,

	<p>irreal, estratosférico em suas decisões e ações.</p> <p>Exemplo: <i>"Seremos a primeira empresa no Brasil a fabricar esse tipo de abridor"</i></p>
<b>2. APOIADOR</b>	<p>Coloca em primeiro lugar, em suas decisões, os seres humanos, os quais são mais importantes que qualquer trabalho. Valoriza o trabalho em equipe e procura agradar os outros, fazer amigos. É um estilo muito semelhante ao do "negociador suave", identificado por Fisher, Ury e Patton (1994). Por possuírem um processo decisório de ritmo lento, correm o risco de serem vistos como incapazes de cumprir prazos e desenvolver projetos.</p> <p>Exemplo: <i>"A produção do abridor servirá para motivar e integrar mais nossa equipe de produção"</i></p>
<b>3. CONTROLADOR</b>	<p>Toma decisões rápidas e seu foco está sempre em resultados. Concentra-se no uso de seu tempo, na redução de custos; nas discussões, habitua-se a ser claro e objetivo, não fazendo rodeios e indo direto ao assunto em pauta. Portanto, tende a ser organizado, conciso, objetivo. O risco é ser visto como insensível às pessoas e às suas necessidades, em razão de priorizar resultados.</p> <p>Exemplo: <i>"A fabricação do abridor nos permitirá utilizar todo o potencial da área de produção e aumentar em 5% a lucratividade da empresa dentro de três meses"</i></p>
<b>4. ANALÍTICO</b>	<p>O questionamento constante é a tônica. Esses negociadores fazem muitas perguntas para obter o máximo de informações. São detalhistas e coletam todos os dados disponíveis. Para o negociador analítico, a segurança proporcionada pelo conhecimento de todos os detalhes de cada empreendimento é condição para iniciar qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão. O risco para ele é ser visto como perfeccionista, detalhista em excesso e procrastinador.</p> <p>Exemplo: <i>"O abridor que produzimos funcionará dos dois lados, abrirá garrafas e latas, será inteiramente de aço inoxidável, de peso muito leve; comparado aos produtos concorrentes será muito mais resistente."</i></p>

Segundo Costacurta Junqueira, todos os estilos têm a sua contribuição, mas o que se revela como estratégico para o sucesso de uma negociação é o autoconhecimento, e o conhecimento da outra parte com quem se negocia.

Para tanto, ressalta a importância da comunicação efetiva e a chave do êxito em negociação, que é “saber apresentar as nossas ideias de forma que causem mais impacto ao outro negociador”.



As várias possibilidades de análise e classificação dos estilos de negociação são discutidas por Martinelli e Almeida (1998), dentro de enfoques e visões específicos. O entendimento dos estilos tem valor tanto em termos conceituais como práticos; em termos do desenvolvimento de habilidades pessoais ou mesmo de estratégias para se enfrentar uma situação de negociação. Ao longo de sua análise, os autores apresentam várias abordagens sobre os estilos de negociadores, as quais se encontram resumidas na tabela.

Resumo das abordagens dos estilos de negociação apresentadas por Martinelli e Almeida (1998)

MODELOS	TIPOS DE ESTILOS	DESCRIÇÃO
<b>1. MODELO DE JUNG</b>	<i>a) Restritivo</i>	Baseia-se na consideração de que os negociadores só chegam a acordo se forem forçados. A outra parte, assim como na visão do “negociador duro”, é adversário a ser derrotado.

2. CLASSIFICAÇÃO DE GOTTSCHALK	<i>b) Ardiloso</i>	Suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos a distância, pois eles devem ser evitados ou deixados longe. O objetivo dominante é sobreviver à negociação.
	<i>c) Amigável</i>	Suposição de que os negociadores são em geral cooperativos e até simpáticos. Aproxima-se do estilo de “negociador suave”, pois o objetivo é o de manter os relacionamentos.
	<i>d) Confrontador</i>	Baseia-se na consideração de que os negociadores procuram a equidade. A opinião prevalente é a de que as pessoas vão colaborar e não obstruir. O objetivo é a obtenção do melhor acordo global nas condições dadas pela situação.
	<i>a) Estilo duro</i>	Tem como características principais ser dominante, agressivo e orientado para o poder.
3. QUATRO ESTILOS LIFO	<i>b) Estilo caloroso</i>	É apoiador, compreensivo, colaborador e muito orientado para as pessoas.
	<i>c) Estilo dos números</i>	Estilo analítico, conservador, reservado e orientado para as questões. Aproxima-se do estilo “analítico” na classificação de Costacurta Junqueira.
	<i>d) Estilo negociador</i>	Apresenta como características principais a flexibilidade, o compromisso, a integração e a orientação para resultados.
	<i>a) Dá e apoia</i>	Tem uma orientação receptiva, voltada para expectativa de altos padrões de desempenho nas situações do trabalho. Tende a conceder demais e quase sempre não sabe dizer “não”.
	<i>b) Toma e controla</i>	De orientação exploradora, voltada para objetivos e metas a serem alcançados. Portanto, é voltado a fazer com que as coisas efetivamente aconteçam e não aguarda que elas aconteçam por si sós.
	<i>c) Mantém e conserva</i>	Corresponde a uma orientação acumuladora, tendo ritmo de trabalho mais lento, preocupando-se excessivamente com a qualidade do trabalho a ser executado. Procura preservar cuidadosamente o que já conseguiu construir.
	<i>d) Adapta e negocia</i>	Possui orientação para trocas. Tem grande facilidade em colocar-se no lugar do outro. Em regra geral, adota os referenciais do grupo como fator que norteia seu comportamento. Dá grande valor à convivência saudável com as pessoas.

Ao concluir este módulo, fazendo análise global de todas as abordagens, alguns pontos-chave em relação à questão dos estilos dos negociadores ficam ressaltados:

- **Autoconhecimento:** os modelos de estilos de negociadores propostos permitem-nos conhecer melhor a nós mesmos, proporcionando visão fundamentada de nossas características pessoais e potenciais a serem desenvolvidos.
- **Conhecimento da outra parte:** além de proporcionar um conhecimento pessoal, saber identificar os estilos das outras pessoas também tem grande importância para o sucesso de uma negociação, pois indica como podemos nos relacionar com maior autenticidade com o outro.
- **Formulação estratégica:** ao nos conhecermos melhor e conhecermos o jeito de ser das outras pessoas, teremos melhores condições de desenvolver estratégias que contribuam para o bom encaminhamento do processo de negociação, que levem à obtenção da melhor opção de acordo, dados os interesses envolvidos e as restrições presentes na situação.
- **Desenvolvimento pessoal:** o conhecimento dos estilos de negociação não é resposta final, porém um ponto de partida para aprimoramento de nossa forma de atuação profissional.

Fica claro, portanto, que os estilos são extremamente importantes para toda formulação e desenvolvimento do processo de negociação. Muito mais que uma questão determinística de traços de personalidade, os estilos são recursos pessoais passíveis de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo.

## RESUMO

Os estilos podem ser considerados como o conjunto de traços pessoais que se refletem no comportamento de uma pessoa ao desempenhar determinado papel. Ao estudarmos a figura do negociador e os seus estilos de atuação, estamos colocando o foco de análise deste módulo nas características evidenciadas pelos negociadores ao longo da prática negocial.

A questão dos estilos tem valor que vai além da questão do autoconhecimento. Ela tem importância ligada a certas decisões-chave relacionadas ao processo negocial e à estruturação da equipe de negociadores de sucesso.

Fisher, Ury e Patton (1994) analisam três diferentes estilos:

- (a) os negociadores duros (fazem uso de estratégias de coerção para obter concessões; colocam seus próprios interesses em primeiro lugar);
- (b) os “negociadores suaves” (colocam como princípio a preservação do relacionamento já que os representantes da outra parte são amigos);
- (c) os negociadores baseados em princípios (os negociadores não são nem adversários e nem amigos, porém parceiros na solução de problemas, sendo a grande questão a separação entre pessoas e problemas).

Outra abordagem dos estilos de negociação é a apresentada por Luis Augusto Costacurta Junqueira. O autor que divide os estilos em:

- (a) catalisador (extremamente criativo e de grande iniciativa);
- (b) apoiador (prioriza o ser humano);
- (c) controlador (agilidade nas decisões e na implementação de soluções);
- (d) analítico (questionamento constante é a tônica deste estilo).

Segundo Costacurta Junqueira, todos os estilos têm a sua contribuição, mas o que se revela como estratégico para o sucesso da negociação é o autoconhecimento e o conhecimento da outra parte com quem se negocia. Para tanto, ressalta a importância da comunicação efetiva. Uma das chaves do êxito em negociação é “saber apresentar as nossas ideias de uma forma que causa mais impacto ao outro negociador”.

As várias possibilidades de análise e classificação dos estilos de negociação são discutidas por Martinelli e Almeida (1998), dentro de seus enfoques e visões específicos. O entendimento desses estilos tem valor tanto em termos conceituais como práticos, em termos do desenvolvimento de habilidades pessoais ou mesmo de estratégias para se enfrentar uma situação de negociação.

## UNIDADE 3 – O NEGOCIADOR MÓDULO 3 – O NEGOCIADOR E A CULTURA

**01**

### **1 - CULTURA: CONCEITOS CENTRAIS**

Com a globalização e todas as mudanças a ela ligadas – como o aumento do comércio e das parcerias entre as nações e a formação de blocos econômicos e comerciais – Mercado Comum Europeu, MERCOSUL, NAFTA, ALCA etc. –, a preocupação com questões relativas à cultura vem se tornando constante, na maior parte das atividades profissionais. No caso dos administradores, a discussão e a compreensão de aspectos relacionados à cultura são fundamentais. Cada vez mais se discutem questões como fusão, incorporação, importação, exportação e diversidade nas organizações. No caso do estudo

de processos negociais, há clara necessidade de se discutirem questões relacionadas à cultura, porque muitas vezes surgem barreiras ou impasses durante uma negociação, em razão das diferenças culturais.



02

O tema “cultura” envolve conteúdo teórico complexo, por isso, este módulo não tem a pretensão de esgotar a discussão do tema, apenas, de levantar aspectos que precisam ser considerados pelos negociadores quando tiverem interlocutores que pertençam a outras culturas.

Para os estudiosos da antropologia social, a cultura compreende um conjunto de regras não escritas e de valores e crenças compartilhadas por um grupo e que permite a esse grupo interagir com o ambiente. Isso para constituir-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento e as atitudes das pessoas.

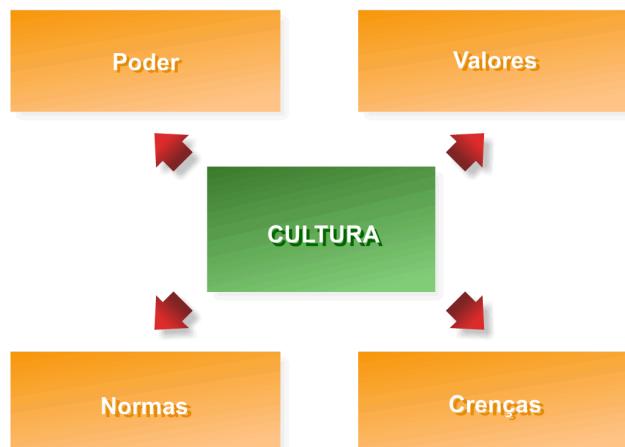
A cultura é atributo intrínseco do país, da nação ou da região; enfim, de determinado povo. O processo de mudança cultural é difícil e longo; por isso, nenhuma negociação deve tentar “mudar a cultura”. O que deve ser buscada é apresentação de propostas que não sejam antagônicas aos valores e princípios da cultura do interlocutor. O foco da negociação deve estar na revisão dos argumentos e das propostas, não em buscar mudar as pessoas ou os valores delas.

03

As variáveis culturais são as determinantes básicas das necessidades e dos comportamentos humanos. Os usos e os costumes humanos são aprendidos; por isso, a cultura é um aspecto fundamental para quem deseja entender aspectos comportamentais, como os que estão associados a negociações.

Contudo, não basta conhecer uma cultura. É preciso estar atento para detectar mudanças nelas ocorridas, pois elas costumam sinalizar importantes oportunidades no mundo dos negócios. Por exemplo, na maioria dos países ocidentais, está em curso profunda mudança cultural: aumenta a valorização da saúde e da busca de qualidade de vida. Essa ocorrência abre espaço para o mercado de equipamentos e acessórios esportivos, de alimentos leves, de negociações trabalhistas etc.

A cultura envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como: normas, valores, crenças e poder, como é mostrado abaixo.



04

## 2 - PRESSUPOSTOS PSICOSSOCIAIS QUE COMPÕEM A CULTURA

As **normas** podem ser compreendidas como padrões ou regras de conduta e leis, aos quais os membros de uma sociedade normalmente se “enquadram”. Em geral, as normas são obedecidas sem muitos questionamentos e podem ser:

- **Explícitas** - as pessoas a elas se adequam conscientemente (Ex.: constituição, leis).
- **Implícitas** - às quais as pessoas se conformam, sem ter consciência.

O sistema de **valores** de um povo ou de uma nação se forma do conjunto do que a sociedade julga positivo ou negativo. Os valores podem estar refletidos nas normas, avaliando-as como boas ou ruins, uma vez que os valores pressupõem avaliação.

As **crenças**, por sua vez, têm a ver com assuntos fundamentais como a natureza humana, o relacionamento entre os seres humanos, os conceitos de tempo e espaço, a essência da realidade e da verdade. As crenças são o conjunto estruturado ou não daquilo que o corpo da sociedade acredita, independente de ser ou não processo consciente. Normas, valores e crenças se inter-relacionam em uma cultura.

05

Finalmente, conhecer as estruturas de poder e a forma como ele é exercido em determinado país ou grupo social é importante pista para o delineamento da cultura.

Há o poder **formal** (o de direito) e o **informal** (poder de fato); e no caso das negociações, ambos podem ser importantes. Muitas vezes, em uma rodada de negociações, o chefe da equipe tem o poder de direito, mas pode ser outro membro quem tem o poder de fato das decisões.

Aspecto importante a ser considerado é que as culturas não são únicas. Dentro de determinada cultura, há vários grupos de subculturas que compartilham sistemas de valores baseados em experiências e situações de vida em comum. Por exemplo, o negociador brasileiro possui determinadas características peculiares, em razão da cultura na qual está inserido; mas isso não significa que o negociador cearense tenha o mesmo estilo do negociador gaúcho. Ou seja, em virtude das subculturas, mesmo dentro de um único país, há diferenças entre os comportamentos humanos, que são diferenças culturais.

Na verdade, o entendimento dos elementos da cultura e da subcultura da parte com quem se está negociando é o ponto de partida para o êxito em uma negociação.

06

### 3 - NEGOCIAÇÃO E CULTURA

O cenário atual exige que os profissionais negoiciem com interlocutores de outras culturas. Ocorre que as pessoas carregam consigo um sistema de valores e de crenças, elementos nucleares da cultura e da história pessoal de cada um. O sistema de valores também está presente nas rodadas de negociação. Os valores que o negociador apreendeu, ao longo da sua experiência pessoal e profissional, compõem uma parte da visão de mundo que o negociador tem e certamente irão influenciar na sua forma de negociar.

Quando alguém vai negociar com pessoas de outra cultura – por exemplo, ocidentais negoiciando com orientais – ambas, as partes precisam de uma estrutura de valores e crenças que lhes proporcione a necessária segurança para tomar decisões. Ninguém pode chegar numa negociação e, simplesmente, abrir mão de seus valores e crenças para adotar os valores e as crenças da outra parte.



07

É claro que se, por exemplo, um japonês vier para o Brasil e passar muitos anos aqui, haverá um momento em que os seus valores e crenças começarão a mudar, por causa do processo de aculturação. Mas, é muito provável que ele ainda conserve alguns valores e crenças da sua cultura original.

Portanto, quando se realiza negociação entre pessoas de diferentes culturas, é fundamental entender que ambos os lados trarão consigo um sistema de valores que estão arraigados, em razão da cultura na qual foram criados, e também, da experiência pessoal e profissional das pessoas. Assim, os elementos de cultura servem como apoio para o negociador quando ele precisa tomar decisões no processo negocial.

08

Recentemente, uma autoridade brasileira relatava, por exemplo, que as negociações com dirigentes africanos nem sempre são fáceis. Embora eles sejam muito amáveis, eles têm muito receio de serem explorados. Não é difícil compreender que esse receio vem de uma longa história de exploração sofrida pelos países. Isso faz com que os processos negociais com os membros dessa cultura demandem clareza muito grande nas condições. É necessário um acordo com cláusulas que explicitem exatamente o que será direito e dever de cada parte, esclarecendo que: qualquer mudança no acordo só poderá ser realizada com autorização expressa de ambas as partes. Mesmo que o procedimento pareça desnecessário para os negociadores brasileiros, certamente deixaria os negociadores africanos mais seguros quanto ao processo negocial.

Em situações como esta, o preparo dos negociadores fará muita diferença. É importante que o negociador tenha sensibilidade para perceber os traços e os valores de determinada cultura, para que possa lidar com as necessidades e com as possíveis objeções da outra parte da melhor forma possível. Muitas vezes pode ser útil buscar informações com negociadores que já interagiram com membros dessas culturas, pois a experiência deles pode ser uma referência para a preparação da próxima.

09

Além do conhecimento das especificidades da cultura da outra parte, também é importante que os profissionais em negociação se capacitem, no sentido de conhecer mais sobre a diversidade de culturas, para que possam interagir com maior flexibilidade em relação aos valores e às atitudes comuns às outras culturas. É importante considerar que respeitar a cultura do outro não significa ser submisso durante o processo negocial e que a atitude de respeito às especificidades culturais deve ocorrer em ambas as partes.

A construção do conhecimento da diversidade cultural fará diferença no perfil do negociador. O exercício dessa atividade demanda amplitude de contato com a diversidade cultural, mesmo nos casos em que os negociadores não realizam negociações em âmbito internacional. No Brasil, em muitas

empresas multinacionais, os dirigentes não são brasileiros, o que exige habilidade dos gestores dessas empresas para negociar até mesmo com os seus chefes.

10

É inegável que a globalização trouxe para as sociedades – e especialmente para os administradores – novas exigências profissionais, entre elas, a da competência de interagir com pessoas de diferentes culturas. Por isso, é importante construir conhecimento específico sobre as diferentes culturas e ampliar a forma de percebê-las.

A pluralidade de representações e significações entre os negociadores é, não raro, motivo de impasses. As representações e as significações estão diretamente relacionadas à forma como as partes irão explorar, interpretar e avaliar as informações que lhe são passadas numa negociação. Os contextos técnico, social e cultural são também determinantes dessas significações. Na verdade, as representações se constroem e evoluem em virtude das interações entre as propostas e as atitudes das partes e as possibilidades postas pelo ambiente.

Por isso, mesmo quando os negociadores pertencem à mesma cultura, é possível que tenham representações e significações diferentes de acordo com os papéis que desempenham e com a cultura da organização que representam. É importante ressaltar que as representações e as significações podem ser fatores determinantes do sucesso ou do fracasso da negociação, pois se trata de elementos fundamentais na percepção de processos negociais. E a percepção é influenciada tanto pela diversidade cultural, como pela diversidade de representações e significações. É o que mostra a figura.



11

A respeito dessa complexidade, Rita Prates publicou, em outubro de 2002, dados de uma pesquisa em que compara:

- a forma como as empresas de todo o mundo abordam as fusões e aquisições e
- como o sucesso das transações criou valor para os acionistas.

Os resultados revelam que cerca de:

- 70% das fusões e aquisições internacionais não produziram qualquer benefício econômico para os acionistas;
- 31% das transações chegaram a reduzir valor para os acionistas.

A pesquisa apurou que a principal razão para o fracasso consistiu nas diferenças culturais existentes entre os intervenientes das operações.

Para ilustrar como as diferenças culturais podem inviabilizar um projeto comum, Rita Prates exemplifica com o caso do projeto Super Chip, que ocorreu em 1994, entre IBM, SIEMENS e TOSHIBA.

As razões apontadas para o fracasso desse projeto foram:

- os alemães não entendiam que os japoneses, durante as reuniões, adormecessem ao discutir-se um assunto que não lhes dizia respeito;
- os americanos queixavam-se de que os alemães planejavam muito e que os japoneses gostavam de rever as ideias constantemente, não chegando a conclusões claras e,
- aos japoneses, espantava-lhes o fato de terem de trabalhar confinados a pequenos escritórios individuais, em vez de trabalharem em grandes salas conjuntas, como estavam acostumados.

O resultado não podia ser outro: depois de um ano, os três grupos se separaram.

Rita Prates, Advogada da Abreu, Cardigos & Associados, em colaboração com Vincent Chain, Sócio da Sociedade de Advogados Lee Hishammuddi. Kuala Lumpur, Malásia.

KPMG Transaction Services, que realizou uma atualização, em 2001, de estudo de 1999.

12

A autora lembra que os maiores contrastes dizem respeito aos orientais e aos ocidentais. Exemplifica que, na Ásia, os clientes tendem a responder a questão concreta com resposta concreta. Se a pergunta claramente requer resposta mais ampla, o interlocutor tem que falar isso expressamente na pergunta.

Por exemplo, se se perguntar a um asiático como está o tempo, ele quase certamente responderá “está bom” ou “está ruim”, sem informar, por exemplo, que o céu está cheio de nuvens e que deve cair uma tempestade. Para os asiáticos, se a outra parte responde mais do que foi perguntado, pode ser considerado até insulto, como se a outra parte estivesse subestimando a capacidade deles de formular adequadamente as perguntas.



13

Ainda sobre as autoridades orientais, a advogada Rita Prates avisa que os negociadores não devem utilizar expressões como “isso não é correto”, ou mesmo perguntar “vocês têm poderes para fazer isso?” ou “quais as razões que levaram a essa decisão?”. A respeito da palavra “porquê”, Rita explica que ela os deixa confusos, pois não estão preparados para que as suas decisões sejam questionadas, estão habituadas a uma cultura de obediência.

A respeito dos exemplos apresentados pela advogada, é importante refletirmos que os orientais não agem da maneira relatada porque exigem a subordinação dos ocidentais. Essa postura é, na verdade, um traço cultural que faz com que, para eles, tal seja a forma “natural” de se negociar.

A título de curiosidade, a autora relata em seu artigo que os advogados chineses recebem os advogados da parte contrária com um banquete, onde se come e bebe em demasia. Quando chega o momento da reunião, a equipe que esteve no banquete é substituída por outra que irá efetivamente proceder à negociação. Quanto aos japoneses, ela recomenda cuidado com o “sim” que, para eles, não quer dizer que se aceita, mas simplesmente quer dizer que “entenderam”. Sobre os tailandeses, a recomendação é de não retirar qualquer conclusão da expressão facial; eles apresentam sorriso constante, o que não quer dizer que estejam concordando.



## 4 - ASPECTOS DA NEGOCIAÇÃO COMUNS À MAIORIA DAS CULTURAS

Conhecer as características das culturas com as quais se pretende negociar é útil e necessário. Mas é mais importante que o negociador tenha consciência de que, muito mais do que as técnicas de negociação, é preciso desenvolver atitude flexível e de abertura para ideias, crenças e valores diferentes dos seus. Essa abertura pode fazer a diferença entre o negociador que desenvolveu as competências para a atividade e o que negocia sem o devido preparo.

Na verdade, em qualquer cultura, algumas habilidades que você aprendeu são válidas, tais como:

- ouvir atentamente;
- expressar-se com clareza;
- manter o equilíbrio emocional;
- interpretar as reações das pessoas.

Essas habilidades são demandadas dos negociadores de um modo geral e são fatores que facilitam o êxito do processo negocial, seja no Brasil ou na China.

Também do ponto de vista do processo de negociação, praticamente em qualquer cultura, ele segue a mesma sequência – preparação, negociação propriamente dita e efetivação – sendo que fase de preparação costuma ser determinante do sucesso nas demais.

## 5 - PRINCÍPIOS UNIVERSAIS DAS NEGOCIAÇÕES, SEGUNDO FISHER

Em todas, ou praticamente todas as culturas, os objetos se classificam basicamente em quatro tipos: **sociais, comerciais, políticos e trabalhistas**. Contudo, em relação à classificação quanto à forma de negociar, certamente há diferenças. Enquanto determinadas culturas levam a um tipo de negociação **posicional**, outras favorecem a negociação **investigativa** e, outras ainda, a negociação **racional**.

Há aspectos em que a cultura é responsável pela forma com que os negociadores atuaram e há outros aspectos – mais ligados à essência dos processos negociais – que são mais independentes das peculiaridades de cada cultura.

Em outras palavras, é preciso refletir que, se por um lado, as questões culturais afetam as negociações; por outro, alguns princípios de negociação podem ser considerados praticamente universais.

Roger Fisher apresenta sete elementos-chave de uma negociação descritos no quadro a seguir.

Comunicação	Não é possível negociar sem comunicação eficaz.
Relacionamento entre as partes	A negociação será melhor, se as partes acreditarem que busca, resolver uma preocupação comum e descobrirem como lidar com as diferenças.
Interesse mútuo	Para chegar a acordo, é preciso proporcionar algo que desperte o interesse do outro, sem prejudicar seu próprio interesse.
Alternativas de solução	Para se ter um bom acordo, é preciso conhecer todas as possibilidades.
Percepção de justiça	Deve-se encontrar formas de convencer a outra parte de que está sendo tratada de maneira justa.
Opções, se o acordo fracassar	Conhecimento das opções, caso não se chegue a acordo.
Compromisso	O compromisso inclui promessas práticas e realistas de cada parte.

16

## RESUMO

A globalização e todas as mudanças a ela ligadas exigem do administrador a discussão e a compreensão de que os aspectos relacionados à cultura são fundamentais. A cultura compreende um conjunto de regras não escritas, de valores e crenças e poder partilhados por um grupo, que permite a esse grupo interagir com o ambiente.

É importante que o negociador tenha sensibilidade para perceber os traços e os valores de determinada cultura, para que possa lidar com as necessidades e com as possíveis objeções da outra parte, da melhor forma possível. Além do conhecimento das especificidades da cultura da outra parte, é importante que os profissionais em negociação se capacitem, no sentido de conhecer mais sobre a diversidade de culturas, para que possam interagir com maior flexibilidade em relação aos valores e às atitudes comuns às outras culturas.

A pluralidade de representações e significações entre os negociadores, não raro, é motivo de impasses. Elas estão diretamente relacionadas à forma como as partes irão explorar, interpretar e avaliar as informações que lhe são passadas em uma negociação. Os contextos técnico, social e cultural são também determinantes. Na verdade, mesmo quando os negociadores pertencem à mesma cultura, é possível que tenham representações e significações diferentes de acordo com os papéis que desempenham na negociação e com a cultura da organização que eles representam.

Em qualquer cultura, algumas habilidades são válidas e fatores que facilitam o êxito do processo negocial, seja no Brasil ou na China. Também do ponto de vista do processo de negociação, praticamente em qualquer cultura ele segue a mesma sequência. A que fase de preparação costuma ser determinante do sucesso nas demais.

É preciso refletir que se por um lado as questões culturais afetam as negociações, por outro, alguns princípios de negociação podem ser considerados praticamente universais. Roger Fisher apresenta sete elementos-chave de uma negociação: comunicação; relacionamento entre as partes; interesse mútuo; alternativas de solução; percepção de justiça; opções se o acordo fracassar e compromisso.

## UNIDADE 3 – O NEGOCIADOR

### MÓDULO 4 – OS NEGOCIADORES EM DIFERENTES PAÍSES

01

#### 1 - PAÍSES DA EUROPA

Para se ter uma dimensão da pluralidade cultural e das diferenças de um local para outro, veremos aspectos das características da cultura de alguns países, com base em uma adaptação do estudo de Suzana Doblinski.

Para melhor organização das informações a seguir, os países foram agrupados em quatro blocos:



- 1 - Europa
- 2 - Oriente Médio e África
- 3 - Pacífico e Ásia
- 4 - Américas

Para cada país, foram apresentadas informações sobre a forma de cumprimento, o comportamento, aspectos relacionados à comunicação e dicas sobre realização de negócios nesses países.

Em relação à Europa, foram selecionados dez países: Alemanha, Dinamarca, Espanha, França, Inglaterra, Itália, Polônia, Portugal, Suécia e Suíça.

As informações apresentadas são um resumo muito breve do que é contido na obra: *Negócio Fechado: Guia Empresarial de Viagens*, lançado pela editora Campus em 1997, e que está atualmente em sua terceira edição. O livro traz muitas outras contribuições: análise do papel da mulher em cada sociedade, informações de trajes, passeios, idioma, moeda, especificidades culinárias, costumes de etiqueta à mesa, vida noturna, educação etc. A autora é consultora em etiqueta empresarial e comportamento internacional. Dirige a *International Behavior Consulting*.

ALEMANHA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
As apresentações são feitas diretamente, sem intermediários, um aperto de mãos razoavelmente firme é o costume entre os homens. Crianças e mulheres muitas vezes oferecem a mão como saudação. Apertar as mãos com a outra no bolso é considerado falta de educação.	Mostre-se bem-humorado, mas não exagere no seu senso de humor, pois os alemães são extremamente formais e não apreciam intimidades quando ainda não conhecem a pessoa. São muito pontuais.	Os alemães mantêm certa distância quando estão conversando. Não use o primeiro nome e lembre-se de usar os títulos.	Os alemães negociam agressivamente e vão direto ao assunto. As respostas são rápidas e raramente algum assunto fica para o dia seguinte. Vão sempre bem preparados para as reuniões e defendem suas opiniões até a exaustão.

DINAMARCA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mão firme e relativamente breve é o costume. Ao encontrar-se com um casal, aperte a mão da mulher primeiro.	Não demonstre emoção nem confunda-os com os suecos e noruegueses. A pontualidade é obrigatória.	Os dinamarqueses são afáveis, mas não muito expressivos. Brindar é uma prática comum e popular. Espere que o anfitrião tome a iniciativa.	Vá muito bem preparado para as reuniões. Os dinamarqueses são considerados habilidosos homens de negócios e com vasta visão internacionalista.

E S P A N H A			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Os apertos de mão são calorosos e amigáveis, muitas vezes acompanhados de um leve tapinha. Os homens e as mulheres sempre apertam as mãos ao se encontrarem.	O povo espanhol tem um jeito aberto e receptivo, gosta de curtir e aprecia as pessoas que fazem o mesmo. Em ambiente de trabalho é comum o uso de traje mais formal.	Olhar nos olhos do interlocutor é importante. As mulheres devem prestar atenção ao olharem para estranhos, pois pode indicar interesse sexual.	Leve o menor número possível de executivos para uma negociação, pois eles vão se sentir obrigados a contrapor em igual número, e isto pode ser complicado. Em muitos casos é praxe o almoço de trabalho.

F R A N Ç A			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um único aperto de mão, breve e leve, feito nas chegadas e partidas, todos os dias. Um aperto de mãos forte é considerado falta de educação.	Evite conversar com as mãos no bolso ou cocar-se em público ou falar em voz alta. A França é o país da etiqueta.	Os franceses são comunicativos e emotivos. Usam muito a linguagem corporal e facial. Às vezes, essas expressões são interpretadas como sendo uma reação negativa à questão.	As negociações levam tempo. Não se usa o primeiro nome nos contatos comerciais. Há uma resistência em relação aos americanos.

I N G L A T E R R A			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mão breve é o costume. Evite olhar fixamente para alguém. A privacidade é altamente valorizada e respeitada.	Deve-se evitar conversas em voz alta e qualquer forma de algazarra em lugares públicos. Pontualidade é um pré-requisito.	Os britânicos detestam coisas muito sérias e é frequente começarem uma reunião dizendo uma piada para colocar os interlocutores à vontade.	Há uma certa formalidade nos negócios e nos contratos. Nos negócios, utilize trajes formais.

ITÁLIA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Aperte as mãos ao chegar e ao partir, independente da duração do encontro e de ele ser frequente.	Os italianos são conhecidos por serem mais expressivos do que qualquer outro europeu: beijos no rosto entre amigos, abraços entre amigos e apertos de mão prolongados são comuns.	Embora tenha havido uma certa mudança de hábitos, é recomendável chamar o seu interlocutor pelo sobrenome e título (Engenheiro Rossi; Dr.Brambilla).	Não estranhe a diferença entre a Itália empresarial e a Itália dos serviços públicos. A empresarial é de primeiríssimo mundo, a dos serviços públicos... Há muita seriedade e profissionalismo nos negócios.

PORTUGAL			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mãos caloroso e firme é a praxe. Nas relações de trabalho costuma chamar o interlocutor pelo título.	Os portugueses são reservados e formais e menos extrovertidos que os brasileiros. Os portugueses são formais e informais em situações diferentes.	O relacionamento é bastante facilitado pelo idioma, mas existem termos que têm conotação diferente.	Na maior parte das empresas portuguesas as reuniões são uma confusão generalizada, pois falta a agenda. Falam todos ao mesmo tempo, sem especificar o assunto.

SUECIA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Como em outros países nórdicos, o aperto de mão é saudação comum, feita com um aperto firme e uma ou duas sacudidelas.	Os suecos são eficientes. São orientados para a qualidade e muito sistemáticos no trabalho. Tanto os próprios suecos como os estrangeiros consideram a Suécia um país onde tudo funciona muito bem.	Os suecos são descritos como tímidos e avessos a conflitos. Devido a esse autocontrole, para um estrangeiro, alguns suecos podem parecer um pouco insípidos ou formais mesmo que não o sejam de modo algum.	É um dos povos mais adiantados do mundo. Por isso, procure conhecer algo sobre a história da empresa que irá visitar: poderá ser um dos argumentos que deverá enfrentar.

SUIÇA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Nas apresentações, raramente você vai descobrir que cargo hierárquico seu parceiro executivo ocupa na empresa. Eles tentam evitar falar, pois julgam ser um tipo de ostentação.	Boa postura é considerada um atributo importante na Suíça. Em negócios, é importante vestir-se de maneira sóbria.	Na comunicação, o suíço é considerado extremamente formal. São claros na comunicação e normalmente querem chegar ao ponto rapidamente.	Formalidade e discrição nos contatos. A disciplina é muito valorizada para eles.

POLÔNIA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Aperte as mãos ao ser apresentado, ao encontrar alguém pela primeira vez no dia e ao partir. Os homens devem esperar a mulher estender a mão primeiro. É muito comum os poloneses beijarem as mãos das mulheres.	Os abraços não são comuns. As pessoas geralmente ficam a um braço de distância umas das outras ao conversarem e normalmente não há nenhum outro contato físico.	O polonês é, em geral, individualista e só se reúne em grupos quando isso é realmente necessário. São mais reservados, mas são também comunicativos.	Quando for negociar com um polonês, tome cuidado; não tente esconder nada, pois ele logo vai perceber, pois os poloneses são conhecidos por serem muito perspicazes. Seja calmo e muito honesto. Nos negócios, vista-se de maneira discreta.

02

## 2 - PAÍSES DO ORIENTE MÉDIO E DA ÁFRICA

O Oriente Médio e a África têm costumes muito diferentes dos países do Ocidente. Seguem informações sobre a maneira padrão de cumprimento, informações sobre o comportamento e a comunicação e algumas dicas de negociação de quatro países: Africa do Sul, Arábia Saudita, Irã e Israel.



Africa do Sul
Arábia Saudita
Irã
Israel

ÁFRICA DO SUL			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
O aperto de mão ainda é a forma de cumprimento comumente aceita para a maioria dos visitantes.	Nos aeroportos internacionais, carregadores aproximam-se com as duas mãos em forma de concha. Não é um pedido de gorjeta, mas um sinal de humildade que quer dizer: o presente que você tem a me dar por eu carregar as suas malas é tão grande e importante para mim que eu preciso das duas mãos para carregá-lo.	As línguas são muitas. Mais precisamente, 11 línguas oficiais, sendo que o inglês está ganhando espaço em função da globalização. A mais corrente é o zulu, falada por 8 milhões de pessoas.	O executivo costuma ser bastante objetivo nas negociações. Não perde tempo com posições parciais de uma proposta, e só responde a um fax ou a um telefonema quando realmente tem certeza do sim ou do não.

ARÁBIA SAUDITA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Os homens árabes são "amantes do toque". Os apertos de mãos podem ser prolongados, os cotovelos podem se tocar e dois homens amigos podem andar de mãos dadas na rua. Os homens não devem tocar uma mulher árabe a menos que ela estenda a mão primeiro.	É recomendável não usar a mão esquerda quando estiver com seus anfitriões (a mão esquerda é considerada suja, porque é usada na higiene pessoal). Evite mostrar a sola do sapato para outra pessoa, pode ser considerado um insulto (a sola é a parte mais baixa e a mais suja do corpo).	Os árabes em geral são calorosos, sociais e sensíveis por natureza. Há grande proximidade física nos contatos pessoais. Durante as conversas, é recomendável olhar nos olhos.	Os encontros de negócios costumam ser informais e de grande cordialidade. Não se deve querer fechar negócio logo na primeira reunião. A integridade é a qualidade principal. No mundo árabe espera-se do homem que ele tenha palavra.

IRÃ			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
O aperto de mãos é o cumprimento costumeiro. O aperto pode ser leve. Os iranianos são extremamente humildes, mas gostam de um tratamento especial ao serem recebidos.	Os iranianos nunca andam sozinhos e normalmente vêm acompanhados de um <i>mullah</i> (guia espiritual).	Na cultura islâmica, as pessoas de sexos opostos não se tocam nem para se cumprimentarem, a não ser que sejam parentes.	Se estiver em reunião com a comitiva, deixe reservada uma sala com tapetes e lavabo (eles normalmente lavam mãos e pés), para poderem rezar. Em geral, param para rezar duas vezes por dia.

ISRAEL			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Apertos de mãos são o costume. Os israelenses normalmente não se abraçam quando se encontram, a menos que sejam amigos muito íntimos.	Alguns israelenses são muito expressivos com as mãos e corpos e outros são mais reservados e sérios.	Algumas pessoas ficam bem próximas do seu interlocutor quando conversam. Também é comum vê-las tocar o braço do outro enquanto conversam.	Estude as religiões do país antes de negociar. O Shabbat, dia de descanso em Israel, começa no pôr-do-sol de sexta-feira, terminando no anoitecer do sábado. No Shabbat não se trabalha.

03

### 3 - PAÍSES DO PACÍFICO E ÁSIA

Os países do Pacífico e da Ásia têm apresentado grande ascensão na economia mundial e onde está o maior número de consumidores do mundo. Cada vez mais, são países procurados para transações comerciais. Seguem informações sobre a maneira padrão de cumprimento, informações sobre o comportamento e a comunicação e algumas dicas de negociação de sete países: [Austrália](#), [China](#), [Cingapura](#), [Coréia do Sul](#), [Índia](#), [Japão](#), [Tailândia](#).



Austrália  
China  
Cingapura  
Coréia do Sul  
Índia  
Japão  
Tailândia

A U S T R Á L I A			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mão firme e amistoso é o cumprimento normal. Contudo, não é necessário apertar a mão de uma mulher, a menos que ela ofereça a mão primeiro.	Os australianos são considerados calorosos, amistosos e informais, mas não apreciam comportamento muito expressivo ou exagerado. São muito educados.	Não consideram de bom-tom demonstrar emoções, exceto com os amigos mais próximos.	Em reuniões de negócios, é importante olhar nos olhos. Os australianos vão direto ao assunto.

C H I N A			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mãos mais leve e por um período de tempo mais prolongado, balançando bastante o braço é a forma mais comum de cumprimentar uma pessoa. Deve-se evitar qualquer manifestação que possa ser interpretada como arrogante ou de intimidade excessiva.	Na China, em um contato de negócios, a apresentação deve ser feita através de um intermediário de confiança, respeitado por ambas as partes, familiares, clientes, fornecedores, entidades oficiais etc. Não perguntam quem você é, mas quem você conhece ou a que grupo pertence. Os chineses guardam sentimentos em vez de expressá-los.	As demonstrações públicas de afeto são muito raras. Por outro lado, você pode ver pessoas do mesmo sexo andando de mãos dadas, o que é apenas um gesto de amizade. Como o espaço pessoal é muito menor na China, ao conversar os chineses ficam muito mais próximos que os ocidentais. Quando o interlocutor chinês acena rapidamente com a cabeça, não quer dizer que está de acordo, mas apenas que está ouvindo com atenção.	Respeito e sinceridade são sentimentos que, sob todas as formas deve-se procurar mostrar ao longo dos encontros. É provável que nada de concreto se consiga na primeira reunião ou nas seguintes. Também é provável que, devido à tradição e ao sistema existente na China, grupos diferentes de negociadores apareçam em cada reunião.

C I N G A P U R A			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mãos é a forma convencional de cumprimento, podendo ser acompanhado de uma pequena curvatura.	A sola do sapato não deve ser mostrada para as pessoas. É expressamente proibido jogar qualquer tipo de lixo na rua. Há multas caras e punições como "chibatadas".	Ao se comunicar, não toque o topo da cabeça de uma pessoa (nem de uma criança), acreditam que ali habita o espírito.	Não pense em facilitar uma negociação com favores pessoais. Procure evitar intermediários estrangeiro, eles acreditam no negócio bilateral.

Í N D I A			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
As mãos são reunidas em prece, mais ou menos na altura do peito, e faz-se uma pequena curvatura. Também significa "obrigado" e "desculpe".	Os indianos são hospitalários e cultivam a amizade. Não tente tocar em ninguém ou apontar para alguém com os sapatos ou com a sola. Os homens normalmente não tocam as mulheres.	Os empresários indianos podem dar tapinhas calorosos e até entusiasmados nas costas. É um mero sinal de cordialidade e amizade.	Estude as religiões deste país antes de negociar: a religião é mais que um estado de espírito: é a essência da vida. Em reunião, nunca demonstre raiva.

CORÉIA DO SUL			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Curvar-se é a forma tradicional de cumprimentos ao chegar e ao sair. Mesmo entre ocidentais e coreanos do sexo masculino, há o cumprimento com uma leve curvatura, e em seguida aperto de mãos, às vezes com as duas.	Os homens geralmente têm prioridade na Coréia: passam pelas portas primeiro, andam na frente das mulheres. As pessoas idosas são muito respeitadas. É apropriado levantar-se quando uma pessoa – sobretudo um homem idoso – entrar na sala. Normalmente, evita-se rir e falar alto.	É importante olhar nos olhos durante as conversas. Em todas as situações, evite tocar, agarrar ou dar tapinhas no braço, ombro ou nas costas de um coreano. Quando você está em pé, conversando com alguém, um coreano pode passar entre os dois. É delicado dar um passo para trás para dar passagem a essa pessoa, pois é considerado falta de educação fazer alguém dar a volta por trás.	É considerado falta de educação entrar em uma sala sem bater na porta primeiro. Ao entrar em uma sala de reuniões, aguarde ser conduzido ao lugar destinado. Períodos de silêncio são comuns e aceitáveis. Não se preocupe se houver hiatos durante a conversa.

JAPÃO			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Uma leve curvatura demonstra que você respeita os costumes deles. O cartão de visitas deve ser entregue com as duas mãos. Isso é visto como um sinal de humildade, o que é um valor importante no Japão.	Quanto mais elevada a posição da pessoa à sua frente, mais baixo você deve se curvar. Na sociedade japonesa, é extremamente importante, principalmente nos negócios, saber a posição na hierarquia da pessoa com quem se entra em contato.	O equilíbrio é um princípio básico japonês, portanto, pratica-se uma postura sólida e firme ao sentar-se ou ao andar. Evite dar tapinhas nas costas dos japoneses ou ficar muito próximo a eles. O japonês é avesso a contato físico.	Nas negociações, os japoneses são muito cautelosos. Atingir os seus objetivos está acima de tudo. De tal forma que preferem não discutir certos pormenores para não comprometer os fins. O executivo ocidental tem que se acostumar com o vasto número de pessoas que a empresa escala para as negociações. A maneira de negociar dos japoneses pode parecer frustrante e demorada, mas não se deve criticar tal processo. É importante manter-se calmo e calado.

TAILÂNDIA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
O cumprimento tradicional na Tailândia é chamado de <i>wai</i> , no qual as mãos são colocadas juntas em posição de oração e a cabeça levemente curvada. É quase idêntico ao <i>namaste</i> da Índia. É falta de educação ficar em pé conversando com alguém com uma ou as duas mãos no bolso.	A parte mais sagrada do corpo humano é a cabeça. Conseqüentemente, evite tocar a cabeça das pessoas. Não se deve apontar qualquer parte do pé a uma pessoa ou objeto. Colocar o braço sobre as costas da cadeira na qual a outra pessoa se encontra sentada, dar tapinhas afetuosos nos ombros ou costas dos outros são considerados gestos impróprios e até ofensivos.	O sorriso é usado não só para expressar prazer e divertimento, mas também para esconder constrangimentos de qualquer espécie. Existem, para eles, vários tipos de sorrisos: triste, seco, fechado, polido, alegre. Os tailandeses quando querem dizer sim movimentam a cabeça de um lado para o outro.	Não se pode simplesmente ir para a Tailândia, entregar o cartão e achar que o negócio vai aflorar. Há uma certa demora, e os negociadores devem criar laços afetivos em suas visitas. É preciso ter paciência.

04

## 4 - PAÍSES DA AMÉRICAS

Nos países das Américas, foram agrupados os países da América do Sul e da América do Norte. Trata-se de um bloco que tem grandes diferenças econômicas e sociais, sobretudo se considerarmos os dois países da América do Norte (Canadá e Estados Unidos), que são países de Primeiro Mundo. Os demais são países em desenvolvimento. Seguem as informações sobre sete países, divididas da mesma forma que nos outros blocos: cumprimentos, comportamento, comunicação e dicas sobre negócios. São eles: Argentina, Canadá, Chile, Estados Unidos, México, Paraguai e Uruguai.



ARGENTINA			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mãos caloroso é costume na Argentina. Quando os homens passam a se conhecer melhor, o aperto de mãos pode ser acompanhado de um pequeno toque no antebraço ou cotovelo do outro.	Quando conversam, os argentinos podem ficar mais próximos do que os americanos ou europeus. O argentino pode até tocar no braço ou ombro ou mesmo manusear a lapela de seu interlocutor.	Normalmente, não se fala com pessoas estranhas antes das apresentações. Olhar nos olhos é importante.	Nada de entusiasmos fáceis. O sucesso do empreendimento muitas vezes vai depender desses cuidados iniciais, da escolha de um bom sócio, da seriedade das intenções.

CANADÁ			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mão firme e breve é o cumprimento tradicional em situações de negócio no Canadá.	"Dinheiro não se ganha, dinheiro se faz por meio de muito trabalho e bons negócios". Esta máxima tipicamente americana já se incorporou na economia canadense.	A cultura francesa é dominante na Província de Quebec. Os canadenses de língua francesa são, de maneira geral, mais reservados e dão mais atenção a aspectos de etiqueta.	A pontualidade é de grande importância para os negociadores canadenses. Há exigência de competitividade de preços e de qualidade dos produtos. Os negociadores canadenses são bastante exigentes.

CHILE			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
O costumeiro aperto de mãos deverá ser o cumprimento. Mas, também no mundo dos executivos, homens e mulheres, ao se tornarem mais íntimos, podem beijar-se no rosto, normalmente do lado direito.	Em contatos de negócio, a apresentação poderá ser feita por um executivo mais graduado. Que se encarregará de fazer as apresentações dos demais.	Fique atento, pois, apesar da aparente informalidade, esparramar-se ou inclinar-se nas cadeiras e poltronas pode ser interpretado como uma atitude de descaso.	Os chilenos não costumam perguntar qual a qualificação profissional ou atividade dos presentes. Normalmente, deixam o visitante à vontade para as explanações necessárias. O empresário chileno exibe um perfil singular. É austero, de rigor europeu e não hesita em se autoproporclar conservador.

ESTADOS UNIDOS			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
As apresentações são informais e normalmente incluem um sorriso. Muitos americanos apertam as mãos quando são apresentados a alguém.	Há muitos assuntos que são tabus, como idade, peso, sexo, deficiências físicas, salário e em alguns casos religião e política. Os americanos fazem, com freqüência, perguntas sobre trabalho, vida pessoal e familiar.	Para os americanos, a comunicação direta é a melhor. São motivados pela oportunidade ou eficiência. Eles normalmente começam uma transação comercial com palavras de boas-vindas e em seguida já entram no assunto. Eles sentem que estão realizando um excelente trabalho quando resolvem negócios rapidamente.	Os americanos acreditam que regras e procedimentos devem ser aplicados a todos igualmente. Por este motivo, os americanos não se sentem à vontade com pessoas que tentam negociar concessões especiais ou pedem para ignorar regras como um favor pessoal. Eles evitam o "favoritismo".

MÉXICO			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
O aperto de mãos suave é o cumprimento entre homens e mulheres no México. Os homens devem aguardar que a mulher lhes estenda a mão. Após alguns encontros, os homens mexicanos podem começar a abraçar-se e dar alguns tapinhas nas costas. São amigos do toque.	Mostram deferência aos mais velhos; portanto, dê-lhes a passagem em lugares públicos. É comum a reunião de negócios no café da manhã.	Os mexicanos são muito expressivos e são considerados mais abertos. Em público, os homens não devem ficar em pé com a mão nos bolsos. Um homem em pé com as mãos nas cadeiras, é sinal de hostilidade ou provocação.	Os executivos mexicanos são em geral bem preparados. Nas reuniões de negócios, o executivo deve se mostrar muito paciente, evitando demonstrar raiva por atrasos ou interrupções. Há muita formalidade nos contratos.

PARAGUAI			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Um aperto de mãos caloroso e amigável é costume no Paraguai. Não costumam ser muito pontuais, mas sempre justificam os seus atrasos.	Uma postura ereta é importante ao sentar-se. Ao andar ao lado de uma mulher, os homens "bem-educados" andam com uma mão protetora sob seu cotovelo que ela amavelmente deve dobrar.	São muito afetuoso e apreciam o contato físico, como tapinhas nas costas, segurar o braço enquanto se comunicam.	O executivo paraguaio sempre tenta argumentar da melhor forma em sua proposta, mas em geral não são muito persuasivos. Os negócios levam muito tempo para serem resolvidos. Existe uma desconfiança em relação ao estrangeiro.

URUGUAI			
Cumprimentos	Comportamento	Comunicação	Dicas sobre negócios
Os cumprimentos são calorosos entre as pessoas. Entre amigos do sexo masculino é comum o abraço. As mulheres fazem o mesmo simulando um beijo no rosto.	Pode-se notar que após alguns encontros as pessoas passam a ser tratadas como se fossem muito conhecidas ou quase como amigas. O uruguai é um povo alegre e hospitalero.	A proximidade física é comum no Uruguai, tanto em situações sociais quanto de negócios.	No Uruguai, os negociadores são normalmente impacientes, querendo resultados imediatos. Não negociam agressivamente, mas são persistentes. O modo de negociação correto para eles é o do convencimento por meio da qualidade do produto ou serviço, dos preços e da constante assessoria ao cliente.

05

## RESUMO

Para se ter uma dimensão da pluralidade cultural e das diferenças de um local para outro, foram apresentados aspectos das características da cultura de alguns países, com base em uma adaptação do estudo de Suzana Doblinski. Para melhor organização das informações a seguir, os países foram agrupados em quatro blocos: 1) Europa, 2) Oriente Médio e África, 3) Pacífico e Ásia e 4) Américas.

Ao todo, foram apresentadas informações de 28 países. Para cada país, foram apresentadas informações sobre a forma de cumprimento, o comportamento, aspectos relacionados à comunicação e dicas sobre realização de negócios nesses países.

Em relação à Europa, o chamado “mundo velho”, foram apresentados dez países: Alemanha, Dinamarca, Espanha, França, Inglaterra, Itália, Polônia, Portugal, Suécia e Suíça. O continente europeu tem como traço comum a importância dada à pontualidade. Além disso, os negociadores europeus costumam ser experientes e exigir postura profissional por parte de todos que querem realizar transações com eles.

O Oriente Médio e a África têm costumes muito diferentes dos países do Ocidente. Foram apresentadas algumas informações sobre quatro países: África do Sul, Arábia Saudita, Irã e Israel. Em relação aos países do Oriente Médio, é preciso muito cuidado durante negociações, pois aspectos religiosos e a forma de relacionamento entre os sexos são muito diferenciados e podem trazer problemas para as partes.

Os países do Pacífico e da Ásia têm tido grande ascensão na economia mundial e onde estão o maior número de consumidores do mundo. Cada vez mais, são países procurados para se realizar transações comerciais. Dentre esses países, foram destacados sete: Austrália, China, Cingapura, Coreia do Sul, Índia, Japão e Tailândia.

Finalmente, nos países das Américas, foram agrupados alguns países latinos, os da América do Sul e os da América do Norte. Trata-se de um bloco com grandes diferenças econômicas e sociais, sobretudo se considerarmos os dois países da América do Norte, que são países de Primeiro Mundo; e os demais, que são países em desenvolvimento. Esse bloco incluiu informações de sete países: Argentina, Canadá, Chile, Estados Unidos, México, Paraguai e Uruguai.