

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

TIAGO WESCHENFELDER DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO
INTERNACIONAIS:
O PERFIL E AS ESTRATÉGIAS
DO NEGOCIADOR GAÚCHO**

Dr. Jacques A. Wainberg
Orientador

Porto Alegre
Novembro 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

TIAGO WESCHENFELDER DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAIS:
O PERFIL E AS ESTRATÉGIAS DO NEGOCIADOR GAÚCHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Mestre em Comunicação, Área de concentração: Comunicação, Cultura e Tecnologia.

Orientador: Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg

Porto Alegre
Novembro 2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48c Oliveira, Tiago Weschenfelder
Comunicação e negociação internacionais : o perfil e as estratégias do negociador gaúcho / Tiago Weschenfelder de Oliveira. – Porto Alegre, 2009.
116 f.

Diss. (Mestrado em Comunicação) – Fac. de Comunicação Social, PUCRS.
Orientação: Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg.

1. Comunicação Social. 2. Comércio Exterior.
3. Negociações Comerciais. 4. Relações Interpessoais.
5. Comportamento Organizacional. 6. Comunicação Organizacional. I. Wainberg, Jacques Alkalai. II. Título.

CDD 658.45

Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297

TIAGO WESCHENFELDER DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAIS:
O PERFIL E AS ESTRATÉGIAS DO NEGOCIADOR GAÚCHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Mestre em Comunicação, Área de concentração: Comunicação, Cultura e Tecnologia.

Aprovado pela Banca Examinadora em _____ de dezembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Jacques Alkalai Wainberg - PUCRS

Examinador (a): PUCRS

Examinador (a): PUCRS

Dedico este trabalho:

Aos meus avós/pais, Benno e Regina Weschenfelder, (*in memoriam*) dois lutadores brasileiros, cidadãos heróis do mundo, pelo legado de valores familiares, pelo amor e respeito ao próximo. Eles sempre souberam o significado de trabalhar para sobreviver e manter todos os filhos estudando. Eles, certamente, acreditaram no valor que a educação teria na vida dos filhos e dos netos.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Jacques Alkalai Wainberg, meu orientador, que contribuiu com sua experiência e seus conhecimentos durante toda a trajetória do presente trabalho;

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – e ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, pelo nível e qualidade de ensino apresentado durante os dois anos de realização do curso;

Ao corpo docente do programa de mestrado em Comunicação Social da PUCRS, pelo aprendizado transmitido de forma direta ou indireta;

A todos os meus familiares queridos, em especial, a minha mãe, Lorita Maria Weschenfelder, que esteve ao meu lado em todos os momentos; e, com muito carinho e gratidão, a agradeço;

Ao meu pai, José Celso Kunzler de Oliveira, que, apesar de nunca ter participado de minha história acadêmica, sempre esteve em meus pensamentos nestes anos de luta;

Ao meu tio, José Vanderlei Weschenfelder, pela sua fraternal acolhida em seu apartamento;

A minha avó, Regina, e ao meu avô, Benno, que, embora não estejam mais aqui juntos de nós, me deixaram um legado de valores familiares e de amor ao próximo. Obrigado por tudo;

Pelo apoio e carinho recebido de meus amigos e colegas.

“Saber usar a comunicação de forma adequada, aproveitando suas diversas possibilidades, é um desafio para qualquer pessoa envolvida em uma negociação.”

Dante Pinheiro Martinelli

RESUMO

O objetivo deste estudo é abordar um tema relevante no atual contexto da economia do Estado do Rio Grande do Sul, em que aceleradas transformações neste ambiente provocam mudanças no setor. A comunicação na negociação internacional tem merecido destaque na comunidade acadêmica e, como consequência, há uma série de pesquisas sendo desenvolvidas a este respeito. No meio empresarial, pesquisar a comunicação e a negociação internacional, focadas no perfil e nas estratégias dos negociadores gaúchos, torna-se uma excelente fonte de informação acerca das percepções quanto a esta realidade. Desta forma, esta pesquisa consiste na realização de um estudo qualitativo, com o propósito de caracterizar e analisar o perfil dos negociadores internacionais de três empresas exportadoras do Rio Grande do Sul em 2007, bem como as suas estratégias de comunicação e de relacionamento internacional e intercultural. Os dados foram coletados através de entrevistas, realizadas em profundidade, realizadas nas empresas, visando à identificação e ao mapeamento das características intelectuais dos negociadores globais, das estratégias de comunicação utilizadas por estes atores em seus relacionamentos internacionais e dos atributos e valores considerados estratégicos por eles na interlocução internacional. Os resultados, depois de avaliados, apontam que a comunicação é a alavanca necessária e determinante para todo processo de negociação internacional. Verificou-se que os negociadores internacionais, nos diferentes segmentos pesquisados, têm uma história em comum de crescimento pessoal/profissional dentro das empresas nas quais atuam. Diante disto, demonstram as suas habilidades e competências para o relacionamento com os negociadores do exterior, cuja característica principal é uma visão de mundo (local/globalizada), ou seja, da cultura (idioma, valores, costumes, crenças e pensamentos) dos países com que mantêm relações de negócios.

Palavras-chave: Organização. Cultura. Comunicação. Negociação Internacional.

ABSTRACT

The main objective of this study is to present an important theme in the economical context of Rio Grande do Sul State, since the transformations in the area have triggered many changes in the sector. Communication in the international negotiation has been highlighted in the academic field and, as a consequence, many researchers have been carried out about the topic. In the company context, carrying out a research about communication and international negotiation, focused on the negotiators' profile as well as their strategies, is an excellent source of information about their perception related to this reality. Thus, this is a qualitative study that aims to analyze the international negotiators in three export companies in the Rio Grande do Sul State, in 2007, and their communicational strategies as well as international and intercultural relationship. Data were collected through deep interviews, carried out in companies, focusing on identification and mapping of the global negotiators' intellectual features and their communication strategies that are used by those actors in their international relationship, as well as their attributes and values considered by them strategic in the international interlocution. The results, after being analyzed, show that communication is so important and essential that makes the process of international negotiation come true. We verified that the international traders, in the different fields, have a common personal/professional development in the companies in which they work. Thus, they show abilities and competences to trade with foreign negotiators, which main characteristic is the view of the world (local/globalized), that is, of the culture (idioms, values, customs, beliefs and thoughts) of each country that they negotiate.

Key-words: Organization. Culture. Communication. International Negotiation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de cultura	32
Figura 2 - Modelo representativo de comunicação entre as culturas	44
Figura 3 - Componentes do processo de negociação	54
Figura 4 - Os quatro estilos básicos do Modelo de Jung.....	57
Figura 5 - Empresas exportadoras do RS por faixa em US\$ no ano de 2007.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição do termo negociação na visão de diferentes autores, selecionados em ordem cronológica	49
Quadro 2 - Os Quatro Estilos LIFO: pontos fortes e fracos	59
Quadro 3 - Classificação de Marcondes: pontos fortes e fracos do negociador	61
Quadro 4 - Habilidades utilizadas pelos negociadores convencionais e não convencionais no processo de negociação	65
Quadro 5 - Empresas exportadora do RS/1997	79
Quadro 6 - Dados das empresas pesquisadas	86
Quadro 7 - Perfil dos negociadores globais entrevistados	97

LISTA DE ABREVIATURAS

A/N - Adapta e Negocia

AVIPAL - Avicultura e Agropecuária

COOP AVE - Cooperativa Avícola Vale do Taquari

D/A - Dá e Apoia

M/C - Mantém e Conserva

OE - *Objective Externalizer*

OI - *Objective Internalizer*

REFAP - Refinaria Alberto Pasqualini

SE - *Subjective Externalizer*

SI - *Subjective Internalizer*

T/C - Toma e Controla

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 ORGANIZAÇÃO	18
2.1.1 Atribuições das organizações	19
2.1.2 Imagem simbólica da organização	20
2.1.3 A organização e os seus espaços	22
2.1.4 Identidade cultural da organização	23
2.2 CULTURA	27
2.2.1 Atributos da cultura	34
2.2.2 O Aprendizado da cultura	34
2.2.3 A cultura etnocêntrica	35
2.2.3.1 Cultura e Mudança	35
2.3 COMUNICAÇÃO	36
2.3.1 Comunicação organizacional	39
2.3.2 Comunicação intercultural	42
2.4 NEGOCIAÇÃO	46
2.4.1 Processo de negociação	49
2.4.2 Sistema de transformação	52
2.4.2.1 Entradas de um sistema	52
2.4.2.2 Saídas de um sistema	53
2.4.3 Estilos de negociação	55
2.4.3.1 Modelo de Jung	56
2.4.3.2 Classificação de Gottschalk	57
2.4.3.3 Classificação LIFO	58
2.4.3.4 Classificação de Marcondes	60
2.4.3.5 Analogia dos Estilos com os NAIPES	61
2.4.3.6 Classificação Kinston e Algie	62
2.4.3.7 Classificação de Ackoff	63
2.4.4 Habilidades do negociador	64
2.4.5 A importância da comunicação na negociação	66
2.4.6 Ética na negociação	67

2.4.7 Negociação internacional	69
3 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	73
3.2 AMOSTRA DA PESQUISA	74
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	75
3.4 ETAPAS DA PESQUISA.....	77
3.5 SELEÇÃO DAS EMPRESAS DA PESQUISA.....	79
3.6 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE ORIGEM DOS NEGOCIADORES GLOBAIS.....	80
3.6.1 Alberto Pasqualini REFAP S/A	81
3.6.2 Paquetá Calçados Ltda	81
3.6.3 Avipal S/A Avicultura e Agropecuária	82
4 ANÁLISE DOS DADOS	84
4.1 ESTRUTURA GERAL DAS ORGANIZAÇÕES	84
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	88
4.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	91
4.4 NEGOCIAÇÃO E NEGOCIADOR	96
4.5 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA	96
5 CONCLUSÃO	102
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A - Perguntas Norteadoras	112

1 INTRODUÇÃO

Considerando o processo acelerado de globalização da economia e a decorrente formação de blocos econômicos dos países em diferentes estágios de desenvolvimento, estes são levados a se relacionarem, em busca de um melhor desempenho econômico e social.

Nos países menos desenvolvidos, as empresas, principalmente, têm se tornado cada vez mais competitivas, como forma de melhorarem as suas condições econômicas, com retorno para o capital humano. Uma das maneiras de conseguir esse intento é a partir das negociações internacionais bem sucedidas, ou seja, das que visam a render resultados expressivos de lucratividade para as empresas, em decorrência de seus planejamentos estratégicos nos relacionamentos internacionais.

No que tange às empresas gaúchas, estas também vêm sofrendo grandes alterações, devido a uma série de aspectos que caracterizam este novo mercado globalizado.

Assim, acredita-se que, frente a estas transformações, é preciso que os negociadores se atualizem e se preparem, procurando conhecer não apenas a sua realidade, mas também, a de seus parceiros de negócios.

Desta forma, o tema tratado neste estudo é “a comunicação e a negociação internacional” que visa, especificamente, a caracterizar melhor o perfil do negociador gaúcho, os seus atributos, assim como as suas estratégias de comunicação interculturais na negociação.

Para tanto, a fundamentação teórica buscou dar conta de questões como: a organização, a cultura, as relações interculturais e organizacionais; a comunicação organizacional e intercultural; a negociação, o processo e os estilos de negociação, a negociação internacional, o papel e as características do negociador, assim como o da comunicação na negociação internacional.

Posteriormente, foi realizado o levantamento e a análise de dados, obtidos através de uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade, com o objetivo de possibilitarem a coleta das informações necessárias para caracterizar e analisar os fatores que influenciam o perfil do negociador gaúcho no cenário internacional e as suas estratégias de negociação.

A necessidade de as empresas em se tornarem mais competitivas no mercado internacional leva à realização de uma diversidade de combinações nas negociações internacionais, e esta passa pelos negociadores qualificados que atuam nestes espaços. Assim sendo, verifica-se que tanto o ambiente organizacional da empresa como o perfil dos negociadores internacionais e a sua comunicação são fatores que devem ser considerados para a concretização das transações comerciais internacionais.

A relevância deste tema é justificada, já que os fatores, acima mencionados, influenciam nas transações feitas por grandes organizações. Deste modo, enfatiza-se que a realização de um estudo sobre a organização, a cultura e a comunicação são importantes para o desenvolvimento das negociações tanto em nível nacional como internacional. Esses eventos, em nível acadêmico, podem desencadear novas pesquisas.

Para a elaboração desta pesquisa, optou-se pelo segmento de negócios com fins lucrativos. Nesse mesmo cenário, a negociação torna-se fonte não apenas de ganhos, mas também de informação e educação, atraindo diversos e distintos profissionais.

Atualmente, percebe-se que as empresas passaram a preocupar-se com o comportamento do negociador, para manter e conquistar parceiros, que começam a ser cuidadosamente pesquisados e diferenciados, de acordo com as exigências de mercado.

Assinala-se também que a abertura no mercado traz consigo a necessidade de negociadores mais conscientes de seus papéis, gerando níveis de exigência mais elevados na condução dos negócios internacionais. Os resultados esperados

referem-se a atributos e características de negociadores que estão em atividade nas empresas gaúchas.

Levando-se em consideração a crescente expansão no número de negociações internacionais, há que se considerar o papel do negociador gaúcho neste contexto.

É importante que o perfil desses atores globais seja analisado. Verifica-se que muitos deles têm consciência de que a comunicação é algo primordial para o sucesso nas negociações com outras culturas, visto estar presente em todas as circunstâncias comerciais. Além disso, também é necessário que sejam estudadas as diferenças nos estilos de negociação internacional.

Dado o crescente volume de negócios entre o Rio Grande do Sul e os outros países, decorrente do desenvolvimento global, este contexto aponta para um aumento no número de relações internacionais, envolvendo o conhecimento de outras culturas, a fim de melhorar os resultados nas negociações.

Desta forma, o referencial teórico, aqui abordado, remete a variáveis comportamentais que influenciam as relações estabelecidas pelos negociadores, surgindo, assim, algumas questões no nível gerencial que devem ser consideradas:

- Qual é o perfil do negociador gaúcho e quais as suas características intelectuais e profissionais?
- Quais as estratégias de comunicação utilizadas por esses atores em seus relacionamentos internacionais?
- Como identificar os atributos e os valores considerados estratégicos por esses atores na interlocução internacional?

A escolha do tema “comunicação e negociação internacional: o perfil do negociador gaúcho” surgiu não somente pelo fato de a comunicação ser um dos componentes importantes do processo de negociação, como também pelas

indagações em relação ao perfil global dos negociadores gaúchos nos processos de negociação internacional ainda não esclarecidos.

A reflexão acerca do motivo da escolha deste tema é, de certa forma, uma tentativa de levantar indagações e buscar respostas para as questões norteadoras da pesquisa, uma vez que saber utilizar a comunicação de maneira adequada, aproveitando suas diversas possibilidades, é um desafio para qualquer negociação entre pessoas, principalmente quando estas são de culturas distintas.

Segundo Martinelli (2006, p. 67), “na função de criadora de identidade, uma comunicação eficaz pode ajudar a criar no interlocutor a imagem que o negociador pretende formar de si mesmo, pois, por meio da comunicação, se manifesta, inclusive, o estilo”.

É necessário, portanto, ao se investigar o perfil do negociador gaúcho, que se valorize a comunicação como estratégia importante nas negociações internacionais e que se invista na preparação de profissionais que possam atuar como facilitadores do processo de negociação das empresas do Rio Grande do Sul com empresas de outros países.

Sendo a comunicação um recurso que permite compreender e entender como acontecem os processos de negociação entre pessoas que representam empresas globais, este trabalho de investigação tem os objetivos descritos a seguir.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar algumas características do perfil dos negociadores internacionais gaúchos de três empresas exportadoras no Rio Grande do Sul, bem como as suas estratégias de comunicação e o seu relacionamento internacional e intercultural.

Objetivos específicos são:

- Identificar as características intelectuais e profissionais dos negociadores gaúchos;

- Analisar o perfil do negociador global gaúcho;
- Caracterizar as estratégias de comunicação utilizadas nas negociações internacionais pelos negociadores das três empresas gaúchas;
- Investigar alguns fatores culturais presentes que influenciam a negociação internacional.

Para que os objetivos fossem atingidos, este trabalho está organizado em quatro capítulos. A introdução apresenta o tema da pesquisa, a justificativa da escolha do mesmo, a sua contextualização, assim como os objetivos a serem perseguidos, ou seja, a apresentação dos elementos que justificam a importância de buscar respostas para as indagações em relação à comunicação na negociação Internacional, tendo como foco de referência o perfil do negociador gaúcho.

O segundo capítulo se constitui no referencial teórico, abrangendo teorias científicas reconhecidas na área, no qual o trabalho em estudo se insere (as organizações, a comunicação, a cultura e a negociação internacional), que mais se aproximam dos pontos específicos da proposta de pesquisa.

O terceiro capítulo contextualiza as empresas (objetos de estudo da pesquisa) e caracteriza os negociadores que as representam. Apresenta, ainda, os procedimentos metodológicos utilizados e a análise dos resultados, evidenciando o instrumento utilizado na coleta de dados e o desenvolvimento da pesquisa.

Na sequência, o quarto capítulo apresenta as conclusões e as sugestões para continuidade e futuras pesquisas.

É importante reforçar que, apesar de o tema ser explorado em outros países e também no Brasil, existe ainda necessidade na realização deste tipo de pesquisa, com enfoque dado neste estudo, constituindo-se este um dos trabalhos pioneiros no Rio Grande do Sul.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, é apresentada a revisão da literatura, cujos tópicos estão relacionados direta ou indiretamente ao tema deste estudo, quais sejam: a organização, as suas atribuições, os seus espaços; a cultura, focando-se nas modalidades organizacionais, assim como nos seus atributos; a comunicação organizacional e intercultural; o processo de negociação e os seus estilos; a importância da comunicação na negociação internacional e a sua ética.

2.1 ORGANIZAÇÃO

Partindo dos objetivos deste estudo, que é o de entender o perfil dos negociadores globais, necessário se faz, inicialmente, voltar à atenção a elementos conceituais que, de certa forma, dizem respeito aos espaços os quais estes negociadores globais representam em seus processos de negociação internacional. Espaços estes que são as empresas que, neste momento, denominamos “organização”.

As organizações, sem dúvida, acompanham o desenvolvimento da humanidade e um número crescente delas foi surgindo para atender às necessidades tanto sociais como as necessidades humanas emergentes. Neste sentido, buscaram-se autores que tratam especificamente deste tópico, como Robert Henry Srour (2005), em sua produção intitulada “Poder, cultura e ética nas organizações”.

Para o autor, as organizações constituem-se e apresentam-se como espaços de trabalho que congregam pessoas e que foram criadas e planejadas no sentido de alcançar metas definidas. Elas diferem de outros agentes e outras categorias, uma vez que seus interesses são corporativos.

Srour (2005) identifica o que são organizações diante de três acepções, dando entender que estas são compostas por agentes coletivos e individuais. A primeira acepção é a de estabilidades estruturais, “nessa situação, o conceito se confunde com o de organização ou com o de aparelho (sistema de organização)” (SROUR, 2005, p. 140-141). A segunda é a da respeitabilidade social que são chamadas de consumo e interpessoais “além da estabilidade estrutural e da remissão a agentes coletivos, acresce-se nova exigência” (SROUR, 2005, p. 141). A terceira acepção está relacionada ao rótulo que se aplica às unidades sociais que adquiriram prestígio e tradição ao longo dos anos, ou seja, a organização possui características próprias e consolidadas simbolicamente na sociedade. Portanto, a organização é considerada um complexo consagrado de normas, cujo sistema assegura o funcionamento e a perpetuidade da sociedade, uma vez que contribui para fortalecer a sua identidade.

Para Srour (2005, p. 141):

Além da estabilidade estrutural e da remissão a agentes coletivos, acresce-se nova exigência: o rótulo que se aplica às unidades sociais que adquiriram prestígio e tradição ao longo dos anos; ou seja, as organizações possuem características próprias e consolidadas simbolicamente na sociedade que seria a terceira acepção: um complexo consagrado de normas [...] que assegura o funcionamento e a perpetuidade da sociedade, uma vez que contribui para fortalecer sua identidade.

A seguir, são apresentadas as atribuições das organizações.

2.1.1 Atribuições das organizações

As organizações possuem atribuições que são frequentemente objeto de análise das ciências sociais, como é o caso de suas dimensões econômicas políticas e simbólicas ou ainda de infra-estrutura, de sistema, de poder e universo simbólico.

De acordo com Srour (2005), deve-se considerar também a interdependência das organizações, como um sistema aberto e de forças. Neste caso, elas competem

no sentido de absorver mais energia ou valor do ambiente externo, ainda processam insumos, geram produtos, assim como administram pressões e apoios. Dependem também da credibilidade pública que vão construindo e da reputação que desfrutam, no contexto e no momento do qual fazem parte. As organizações são grupos que têm sua origem e planejam-se, partindo de metas comuns. Tem uma unidade em suas ações, voltada para interesses e necessidades corporativas.

Conforme Srour (2005, p. 141):

- Coletividades concebidas e planejadas para realizar um determinado objetivo;
- Agentes coletivos à semelhança das classes sociais, das categoriais sociais e dos públicos, mas diferentes desses todos pelo caráter deliberado de sua criação;
- Unidades de ação e de decisão, portadoras de necessidades e de interesses corporativos;
- Agrupamentos que desenvolvem vida própria, apesar de ser “meios”, à que sua dinâmica interna tende a perpetuá-los e a transformá-los em “fins” em si mesmos.

Um aspecto a ser destacado é a imagem simbólica da organização que será apresentada nesta subseção.

2.1.2 Imagem simbólica da organização

É interessante analisar as organizações a partir de outros autores, como é o caso de Fela Moscovici (2003) que escreveu “A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões”, que também trazem estudos que abordam esta questão. Com esta referência, foi possível identificar novos elementos de análise das organizações, que permitiram entendê-las, como se fossem um espelho. Espelho que reflete diferentes imagens simbólicas. Em sua forma de analisar, são estas imagens que

revelam o que somos o que pensamos, o que fazemos na nossa vida social, mesmo que, algumas vezes, estas imagens sejam distorcidas.

Neste sentido é que Moscovici (2003, p. 93) conceitua a organização:

[...] nada mais é que um espelho – por vezes refletindo uma imagem distorcida dos modelos sociais e culturais ali encontrados. Por isso, os símbolos, as metáforas, as analogias e os mitos encontrados em outras organizações surgem nas empresas – mas geralmente camuflados sob nomes pomposos como visões, credos, diretrizes, procedimentos ou mesmo “casos de sucesso”.

O autor ainda traz exemplos que mostram outros tipos de empresas/organização, denominados e identificados por ele como sendo a da serpente, da emoção, da utopia, da ambigüidade e de babel. Mostra, igualmente, que a vivência dentro das organizações está marcada por ambigüidades que devem ser respeitadas e absorvidas nestes espaços. Caso contrário, as organizações poderão não ter êxito quanto aos seus objetivos e metas, mesmo que a dualidade, vivida pela emoção e racionalidade, nem sempre seja de harmonia.

Isto revela que, nas organizações, o desafio a ser assumido é o da capacidade de somar esforços na superação de dificuldades. Quando isto não ocorre, muitas vezes, o resultado é a separação entre os perdedores e os vencedores. A ambigüidade passa a ser uma das condições na sobrevivência na empresa. Portanto, os que ficam, de fato, compreendem o sistema, e não os mais fortes.

Neste sentido, Moscovici (2003, p. 99) fala que:

[...] Emoções e racionalidade convivem lado a lado, mas de forma nem sempre harmoniosa e ideal. No mundo organizacional, a capacidade de somar esforços, de saltar obstáculos e de alcançar resultados separa os vencedores dos perdedores. Por isto, pode-se falar num ritual de ambigüidade, condição indispensável para garantir a adaptação e a sobrevivência dentro das empresas. Mais que os mais fortes, ficam aqueles que melhor entenderam o sistema.

Para melhor entender a organização, é preciso pensar em seus espaços, assunto a ser focado a seguir.

2.1.3 A organização e os seus espaços

As organizações/empresas são lugares, ou seja, espaços onde diferentes indivíduos convivem, movimentam-se com as suas formas individuais, com os seus ritmos que são peculiares e próprios e também com as suas compreensões, para produzir tanto objetos quanto serviços. A organização/empresa também pode ser analisada sob a perspectiva psicossocial, que se utiliza da contribuição da psicologia ambiental, para maior entendimento das relações que ocorrem nas empresas.

Nesta perspectiva, é que se buscou, nos estudos de Jean François Chanlat (1994, p. 89-92), em sua obra “O indivíduo, nas organizações”, aprofundar ainda mais acerca das organizações, a partir dos seus próprios espaços. Em seus estudos, o autor os subdivide e os considera como um espelho da organização, relacionando como o espaço dividido (que é o fechado, estruturado dentro e fora da organização) e o espaço imposto (que designa a cada um o seu campo de inserção), controlando-o, isto é (mediatiza o funcionamento do sistema), tanto dentro como fora da organização. É neste foco e com esta direção conceitual que o autor busca definir e explicar o espaço da empresa, no qual cada pessoa tem o seu campo de inserção.

Para o autor (1994, p. 89), a organização pode ser definida como:

O lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. A partir dos dados postos em evidência pela psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura. Por sua arquitetura, seu mobiliário, espaço organizacional refletem-se ao mesmo tempo o funcionamento da empresa, os seus valores e as suas regras. A organização repousa sobre um modelo de racionalidade da qual podemos dizer que racionaliza os lugares, neutralizando as qualidades sensíveis do espaço. A organização definiu-se, portanto, como

um espaço relativamente fechado que estrutura a relação dentro-fora com base no critério de afiliação à organização.

A seguir, é apresentada a identidade cultural da organização.

2.1.4 Identidade cultural da organização

Nesta busca teórica, no sentido de avançar e ampliar o universo de compreensão em relação às organizações, é que se localizam os estudos, realizados por Eugéne Enriquez, sobre as organizações em 1997 e 2000. Em uma de suas obras, “A organização em análise”, o autor enfatiza que a organização é composta por sistemas culturais, simbólicos e imaginários. Em seus estudos, Enriquez (1997) ainda deixa transparecer que a sua intenção e o seu esforço são os de refletirem sobre os diferentes modelos de organização, baseando-se na psicologia organizacional.

A organização se apresenta como um sistema cultural. É este mesmo sistema que coloca, à disposição, uma estrutura composta de elementos que orientam as pessoas que dela fazem parte, bem como identifica as formas de conceber e compreender os valores assumidos neste espaço organizacional. São estes elementos que vão, de certa forma, qualificar a identidade cultural da organização. Identidade esta que vai, muitas vezes, se materializando no dia a dia das pessoas, tanto na forma de pensar como na de agir de cada um dos indivíduos que a compõe e que também, a seu modo, a consolidam, sendo esta coletiva. São estas pessoas que também viabilizam certa qualificação que vai sendo tornada pública pelos diferentes indivíduos. No movimento e nas ações das organizações, é que as definições individuais, permitidas, vão ao encontro do ideal anunciado pela organização e revelam-se também como um elemento seletivo que orienta a inclusão de novos atores ou a exclusão de outros. Partindo destes elementos, é que Enriquez (1997, p. 33) afirma que:

A organização oferece uma cultura, quer dizer, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores. A organização aperfeiçoa uma armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura e que tem em mira, desta vez, aqui, atribuições de postos, em expectativas de papéis a cumprir, em condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamento e de ação, que devem facilitar a edificação de uma obra coletiva. Ela desenvolve um processo de formação e de socialização dos diferentes atores, a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto. Todo o modelo de socialização tem por objetivo selecionar os “bons” comportamentos, as “boas” atitudes que eles desempenham, pois representa um papel no recrutamento ou na exclusão dos membros da organização.

O sistema simbólico consiste em uma organização. Logo, o entendimento é de que ela não existe sem que, ao segregar os mitos, forme heróis, instituindo-se em ritos de passagem que acabam tutelando a escolha entre os atores, tanto os reais quanto os imaginários da organização. São estes que irão marcar o imaginário da memória coletiva, antecipando a legitimação e significando as ações das pessoas que compõem a organização as quais pertencem.

Enfatiza-se também que, partindo desta análise realizada pelo autor a organização, em sua estrutura, que tem como base as próprias pessoas, não se movimenta em suas ações sem segregar um ou mais mitos unificadores, assim como instituir ritos de iniciação, passagem e execução, sem formar os seus heróis tutelados, sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva. Estes são os mitos, os ritos, os heróis que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar, assim, uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida.

É neste sentido que se buscou, mais uma vez, referências em autores que tratam destes elementos, em seus estudos, como Enriquez (1997, p. 37), ao dizer que:

a organização vai, sobretudo, produzir um sistema imaginário sem o qual os sistemas simbólicos e culturais teriam dificuldade em se estabelecerem. Ela tem opção entre duas formas de imaginário: o imaginário enganador e o imaginário motor.

Por fim, esclarece o autor que a organização é apresentada e se afirma como sendo a geradora de um sistema imaginário que dá sustentação e permite que os sistemas, tanto os simbólicos quanto os elementos culturais, se estabeleçam com facilidade.

Percebe-se, claramente, que, quando a organização é analisada sob o ponto de vista da psicologia organizacional, revela elementos interessantes. É necessário, neste sentido, ter alguns cuidados, ou seja, é preciso considerar que todos os sujeitos que fazem parte de uma mesma organização possuem uma vida psíquica própria e que esta tem também a sua, sendo ou não benéfica para a sua gestão. Desta forma, deixa transparecer uma nítida intenção que é a de torná-la uma micro sociedade, capaz de condicionar a vida psíquica dos seus autores, forçando-os a incorporarem e aderirem à cultura da organização/empresa, através do seu funcionamento e de certa estabilização no seu interior.

É fundamental, ainda, segundo o Enriquez (2000), estar baseado em um “campo pulsional e passional”, combatendo os desequilíbrios e fomentando ações e posturas ideais, necessariamente compreendidas pelos dirigentes da organização. Estes dirigentes, conforme o autor, é que revelam ter quatro importantes desafios, que precisam ser garantidos para não incorrerem em equívocos. Estes consistem em fazer com que os atores da organização se conectem e reafirmem as posições de forma incondicional.

O primeiro desafio está centrado na questão de privilegiar as questões referentes ao assumir da organização; o segundo, ao refrear as questões individuais para que não transformem o indivíduo como centralidade, tanto dos sucessos como dos fracassos; o terceiro consiste em isentar a estrutura da organização e o quarto desafio está na necessidade de superar a ideia de se chegar primeiro, assim como a de que os fins justificam os meios utilizados, mesmo que, para isto, seja rompida a lógica do coletivo.

Assim, conforme Enriquez (2000, p. 19):

Para combater as angústias e os processos autodestrutivos, assim, favorecer a emergência de condutas performáticas, os dirigentes, tendo consciência, devem fazer com que os indivíduos a ela se liguem e a reforcem, construindo um imaginário social enganoso e uma doença de idealização. Fazer calar a possibilidade de os sujeitos terem uma vida interior com seu repertório de interrogações e de dúvidas. Pode-se dizer que a organização, querendo estabelecer seu domínio sobre o inconsciente, tenta, na verdade, impedi-lo de aflorar, fazê-lo calar e construir indivíduos que se evitam uns aos outros. Estabelecer um processo de psicologização dos problemas, num universo onde o indivíduo é colocado no centro, tanto o sucesso quanto o fracasso, jamais são imputados à estrutura da organização. Inculcar em cada indivíduo a idéia de que o “primeiro a chegar” pode ser o ganhador, um herói criativo (contanto que o verdadeiro herói seja aquele capaz de transgredir as leis da formação coletiva e de assumir sozinho os riscos que podem custar sua carreira ou sua vida).

Logo, a organização torna-se um ambiente que é capaz de ditar regras e normatizar condutas das pessoas que fazem parte deste mundo que foi e é idealizado pelos gestores organizacionais, sem chance de participação dos seus subordinados tanto nas vitórias quanto nas derrotas sofridas pela empresa, pois elege o domínio sobre os sujeitos e produz uma sensação de impedimento. O autor sugere que o indivíduo é o centro e o alvo notório de tudo que acontece, e a organização nunca será penalizada por qualquer coisa que vier a acontecer de errado com ela, mas, sim, o indivíduo. No entanto, caso venha acontecer algo benéfico à empresa/organização, esta, sim, será de responsabilidade da estrutura organizacional.

Neste sentido, estudar as diferentes concepções de organização é de fundamental importância, para que se possa, ao buscar investigar elementos que dão conta das características do perfil dos negociadores internacionais gaúchos, partirem do entendimento dos espaços que estes negociadores representam, ou seja, as organizações que são as empresas exportadoras. É também, a partir destas organizações, que se buscam os elementos de identificação das características intelectuais e profissionais dos negociadores gaúchos. Neste sentido, a fim de avançar nesta busca teórica, torna-se primordial procurar entender uma questão relevante e fundamental – a questão da cultura. Assim, procura-se verificar como ela é entendida conceitualmente em seus desdobramentos, a partir da sua centralidade, focada no ser humano; como é compreendida como cultura das organizações, bem como ela se manifesta nos diferentes agentes, envolvidos nos processos de negociações internacionais, objeto desta pesquisa.

2.2 CULTURA

A ampliação das relações comerciais de interdependência entre diferentes nações, bem como as formas de comunicação utilizadas estão contribuindo para que, cada vez mais, aconteçam encontros de negócios internacionais entre pessoas que representam organizações. Esta questão, sem dúvida nenhuma, faz com que esteja aumentando a difusão das culturas nacionais e, por este motivo, considera-se que o sentido e o significado de uma negociação internacional não podem ser completamente compreendidos a menos que sejam interpretados a partir do contexto cultural em que ocorre esta negociação.

Tendo este desafio e esta clareza em relação à questão cultural, é necessário partir da análise do conceito de cultura, embora se sabendo, de antemão, que conceituar cultura torna-se uma tarefa complexa, uma vez que existem muitas definições, já que é um termo bastante amplo. Constata-se que, com a crescente relação às formas de comunicação que se estabelecem entre as nações, conseqüentemente, estas vêm contribuindo para a multiplicação de encontros entre as pessoas. Este movimento tem aumentado, em muito, a difusão das culturas nacionais.

Partindo destes aspectos, é importante levar em consideração que uma negociação internacional não pode ser entendida na totalidade, sem que o contexto no qual ela ocorra seja interpretado. Portanto, investigar alguns fatores culturais presentes, que influenciam a negociação internacional, sugerem a superação da ideia de cultura que se tem, como sendo aquela que está relacionada a acontecimentos mais refinados da vida, como as artes, a literatura e a filosofia, ou ainda à pessoa culta, aquela que pode distinguir entre estilos artísticos e musicais, sendo considerada uma pessoa culturalmente eclética.

Para os estudiosos das mais diferentes áreas das ciências sociais aplicadas, o termo cultura tem uma acepção muito mais ampla, que ultrapassa os aprimoramentos das pessoas. A exclusiva condição para se ter cultura é ser

humano. Logo, todos os indivíduos têm cultura, assim como todas as sociedades, as instituições e as organizações formais ou informais.

Uma das definições analisadas é a de Ferraro (2001, *in* WEBER 2004, p. 21), na qual “cultura é tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como membros das suas sociedades”. Neste conceito observam-se três verbos (“ter”, “pensar” e “fazer”) que podem ajudar a identificar os três maiores componentes estruturais do conceito de “cultura”, uma vez que, para alguém ter alguma coisa, algum objeto material, esta precisa estar em questão, quando as pessoas pensam suas ideias, seus valores, suas atitudes e convicções, eles estão presentes. Ao fazerem algo, elas se comportam de acordo com as normas prescritas pela sociedade. Deste modo, a cultura é composta por objetos materiais, ideias, valores, atitudes e padrões normativos de comportamento. A frase final da definição “como membros da suas sociedades” serve para lembrar que a cultura é compartilhada por, pelo menos, duas ou mais pessoas. Neste sentido, pode-se entender a cultura, a partir de um ponto de vista amplo, uma vez que cada sociedade ou nação tem uma cultura que é própria e que influencia o comportamento das pessoas e também das organizações.

Ainda relacionada à sua definição, verifica-se que cultura e comunicação são inseparáveis, portanto “cultura é comunicação e comunicação é cultura”. Tendo em vista estes elementos, a comunicação será analisada posteriormente.

É fundamental destacar que a cultura de um povo se forma através dos tempos históricos, e isto tem uma importância relevante no processo de incremento das negociações ou quando, em conversas paralelas, o desconhecimento ou a não importância dada a este elemento pode dar origem a situações constrangedoras. Portanto, pode-se afirmar que conhecer a cultura é um dos elementos de qualquer negociação, neste caso, a internacional, uma vez que a cultura de uma sociedade representa os valores compartilhados, os hábitos, os usos, os costumes, os códigos de conduta, bem como as tradições que são assumidas das gerações mais velhas.

Cada povo, independente do contexto social e geográfico do qual faz parte, constrói a sua cultura ao longo da sua história. Do mesmo modo, cada empresa/organização estabelece culturas bem peculiares que também se

constituem em seu processo histórico. Cada país tem a sua própria identidade cultural, bem como cada empresa e ou organização tem esta característica, visto que possibilita compreendê-la e observá-la a partir da concepção e existência desta cultura preestabelecida. Neste sentido é que, a seguir, são apresentadas algumas das definições comumente dadas às organizações, no que se refere à cultura, defendidas por estudos realizados.

Inicialmente, é abordada a definição das autoras, Maria Teresa Leme Fleury e Freitas, (2005) em sua obra intitulada “Cultura e poder nas organizações”. Partindo do ponto de vista das autoras, percebe-se que, como material introdutório para o aprofundamento da questão que está em foco, ele possibilita compreender a cultura organizacional na sua base. Situa-a perante o que se espera para a pesquisa sobre o tema referente à cultura e às suas diversas interpretações que envolvem esta análise. Por fim, deixam uma mensagem importante: não existem receitas de bolo prontas para analisar as culturas no âmbito das organizações, uma vez que, “quanto às culturas organizacionais, cada uma tem as suas características estabelecidas, e é preciso respeitá-las”. Neste sentido, Maria Teresa Leme Fleury e Freitas (2005, p. 22) sugerem que:

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e de pressupostos básicos expressos e elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribui significações, constrói a identidade organizacional. Tanto age como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Outros autores definem o termo “cultura” pela posição dos membros em uma determinada organização quanto a compartilharem os sistemas, os valores e as crenças, transmitindo-os para novos membros, em virtude dos significados estabelecidos. Algumas definições mostram o aspecto do conhecimento coletivo dos membros; outras, as tradições. Há correntes que se utilizam das experiências de vidas dos membros da organização. Para Marchiori (2006), a cultura organizacional é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Ainda, de acordo com o autor (2006, p. 82):

A cultura é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, da sua personalidade. Envolve e produz conhecimento. A formação de cultura

organizacional é intimamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas.

No entanto, é possível trazer outras contribuições em relação ao conceito de cultura, que anunciam que ela pode vir a ser não só apreendida como também repassada de forma partilhada. Nas organizações, a cultura perpassa as ações, transformando-se e definindo-se como representações simbólicas e definidoras de rede de saberes. Pode-se dizer, portanto, que é a cultura da organização que define a sua identidade, distinguindo-a das demais coletividades. Conforme aponta Srour (2006, p. 211-212):

[...] a cultura é apreendida, transmitida e partilhada...

[...] nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes [...]

[...] a cultura organizacional especifica a identidade da organização, é constituída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são.

[...] a cultura exprime, então, a identidade da organização.

Na obra, “O feitiço das organizações: sistemas imaginários”, escrita pela autora, Maria Aparecida Rhein Schirato, são abordadas questões relevantes e que dizem respeito às organizações. Neste sentido, através de uma comparação, considera-se que a organização pode ser vista como se fosse um pelotão, onde os trabalhadores, muitas vezes, são obrigados a marchar, segundo a cultura preexistente na organização. Se isto não ocorrer, este será excluído do grupo, pois a cultura organizacional não permite algo novo em seu território com o ingresso de um novo membro. Segundo esta referência apontada, percebe-se que, na cultura organizacional, as concepções são mantidas muito firmes, para não serem modificadas por interferências das pessoas que dela fazem parte. Defende ainda que somente consultores, prestadores de serviço em geral, concorrentes, enfim, todos os agentes externos tenham a liberdade de inovar, já que as inovações serão analisadas friamente pelos gestores organizacionais. Cultura, para Schirato (2004, p.126), é:

[...] percebida por possuir um sistema de retroalimentação de seus valores, de seus códigos éticos, de seus projetos, etc. Ao mesmo tempo em que o trabalhador é o ator principal da formação da cultura da organização, é igualmente seu maior reforçador, o que nos mostra claramente a configuração sistêmica da convivência dentro da empresa. .

[...] Fundamentalmente, a homogeneidade, a adaptação dos diferentes e o sacrifício da subjetividade são em prol da coletividade.

[...] é causa e efeito do comportamento das pessoas que convivem na mesma organização. Ela tem como objetivo essencial vivenciar valores, costumes e regras que reproduzem as relações de poder hierarquicamente estabelecidas, relações estas que proporcionem uma zona de conforto razoável para cada um dos trabalhadores, para que nenhum se insurja contra a organização, apenas voltado a causas pessoais.

Por isso que é um valor fundamental na cultura organizacional é a noção de grupo, o sentimento de altruísmo e de solidariedade, a noção do espaço e dos interesses compartilhados. Esse é preço da sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, da permanência de cada um no interior dela.

Em estudos realizados por Schein, em sua obra intitulada “Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa”, o autor apresenta uma reflexão importante, na qual faz uma distinção entre a cultura e a diversidade cultural, assim como aponta para elementos em relação à cultura corporativa. Para este autor, entender a cultura é compreender a forma como um grupo de pessoas resolve os seus problemas, enquanto a diversidade cultural reside nas diferentes soluções encontradas por cada uma das culturas para resolvê-los.

Entretanto, a cultura corporativa, para o autor, é definida a partir de níveis de análise. Segundo os seus estudos, esta modalidade de cultura pode ser visualizada, compreendida e estabelecida em relação a três níveis de análise. No primeiro, há referência aos artefatos, sendo este o nível mais fácil de observar, visto que, ao entrar em uma organização, é exatamente o primeiro que se percebe, ou seja, o que se vê, ouve e sente, enquanto se está por lá – tudo é definido como artefatos. Em outras palavras, são as estruturas e os processos organizacionais visíveis, embora difíceis de serem decifrados. Já no segundo nível, são considerados os valores casados, são as primeiras coisas que as pessoas aprendem ao entrarem em uma organização. O autor afirma que estão compreende as estratégias, os objetivos, a filosofia, isto é, as justificativas adotadas pela organização. No terceiro nível, a sua análise é feita sob o ponto de vista histórico, o que requer uma compreensão mais profunda ao tentar entendê-la. Representam este nível as certezas básicas fundamentais, e ele é colocado

na dimensão das crenças e percepções; dos pensamentos e sentimentos; dos pressupostos da última fonte de valores e ações.

Diante disto, é definido como certezas tácitas compartilhadas: tem que se pensar a organização sob o prisma histórico desde a sua fundação. Abaixo, na Figura 1, podem ser visualizados os níveis da cultura corporativa, apontados pelo autor:

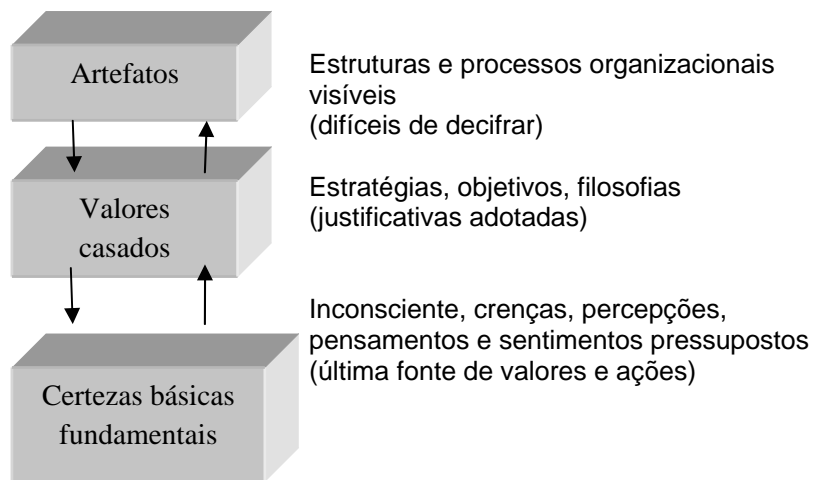


Figura 1 - Níveis de cultura

Fonte: SCHEIN (1985, p. 32).

O autor afirma que as organizações, na verdade, são resultados da criação, ou seja, da ação criativa destas pessoas que impõe, individualmente ou em grupos, de certa forma, suas crenças, seus valores e fazem prevalecer suas opções e certezas, que vão sendo aprendidas e também partilhadas bem como assumidas como corretas. São estes e nestes caminhos que resultam processos de aprendizagem que não são individuais, mas, sim, coletivos. Para Shein (2001, p. 35), portanto:

As organizações são criadas por indivíduos ou por pequenos grupos que impõem suas crenças às pessoas que as contrataram. Se os valores e as certezas dos fundadores estão em desacordo com que o ambiente da organização permite ou propicia, a empresa falha e nunca desenvolve uma cultura inicial. Em outras palavras, a essência da cultura são esses valores, essas crenças e certezas, aprendidas em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso. É importante lembrar que eles resultam de um processo de aprendizado em conjunto.

O autor comenta e analisa o conceito de cultura, salientando os seus múltiplos níveis, entendendo-a, desta forma, como complexa. Deve, por conta deste elemento, certamente, ser analisada sob o enfoque de cada um dos níveis. Este estudo considera ainda que o maior erro é o de super simplificá-la e descartar as várias facetas importantes para o seu entendimento. É preciso analisá-la em uma perspectiva de profundidade, superando uma análise superficial. Os atores da organização não são os controladores da cultura. É ela que dá significado e garante previsibilidade ao cotidiano da organização.

Além de ter um caráter profundo, entende-se a cultura, em uma abrangência ampla, como algo que permite um aprendizado no sentido de sobrevivência tanto interna quanto externa, compreendendo as ações e as reações dos diferentes atores cotidianos e que possibilitam uma compreensão coerente da cultura da organização, evitando-se frustrações. Pode-se também afirmar a necessidade de a cultura ser entendida como elemento que garante a estabilidade, uma vez que o ser humano se sente seguro com a previsibilidade. Em relação a esta questão, Shein (2001, p. 35) sugere que:

- A cultura é profunda: se você tratá-la como um fenômeno superficial, se acreditar que pode manipulá-la e mudá-la quando quiser você, com certeza, não conseguirá.
- A cultura é ampla: quando um grupo aprende a sobreviver em seu ambiente, ele apreende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos. Formam-se crenças e certezas sobre a vida diária, sobre como lidar com o chefe, que tipo de atitude ter com relação aos clientes, a natureza de sua carreira dentro da organização.
- A cultura é estável: um grupo quer se agarrar as suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. As pessoas não gostam de situações caóticas imprevisíveis e trabalho duro para estabilizá-las e “normalizá-las”. Por esse motivo, qualquer mudança de cultura cria grande ansiedade e resistência.

Por isto é que os indivíduos se submetem à cultura da organização tão facilmente, visto ser ela profunda, difícil de ser modificada pelos indivíduos, uma vez que não é um fenômeno superficial; é ampla, na medida em que o grupo aprende a conviver e a se relacionar a partir do ambiente tanto interno quanto externo; é estável, pelo fato de as pessoas terem como referência as certezas culturais, uma vez que é a cultura que garante certa previsibilidade. Ninguém gosta de

tensionamentos e inseguranças, e observa-se que o processo de mudança cultural da empresa é muito longo e difícil de acontecer, por ser tratar de algo muito complexo e desgastante para ela.

2.2.1 Atributos da cultura

A cultura, independente da definição utilizada, revela um consenso geral em relação aos seus atributos. Analisando cada um dos entendimentos, percebem-se como as suas características influenciam a comunicação e a interação nas organizações com outras culturas.

2.2.2 O Aprendizado da cultura

Partindo-se da reflexão de que a cultura é transmitida por um processo de aprendizagem, pode-se afirmar de que ela representa o conhecimento e as formas de agir da sociedade.

Neste sentido, conforme Weber (2004, p. 23):

Todas as pessoas, apesar da diversidade cultural existente no mundo, adquirem suas culturas pelo mesmo processo: o aprendizado. De acordo com o estudo comparativo de várias culturas, todos os indivíduos, independente da cultura a qual pertencem, aprendem eficientemente conteúdos culturais diferentes, ou seja, idéias, valores e comportamentos.

O autor ainda propõe que a cultura é adquirida pela aprendizagem e revela algumas implicações importantes para a comunicação entre diferentes culturas. Primeira, porque, quando o indivíduo aprende sobre a diversidade cultural, este poderá desenvolver uma maior tolerância com relação a culturas diferentes da sua, requisito fundamental para qualquer processo de comunicação no cenário internacional. Segunda, refere-se ao fato de a pessoa ser capaz de dominar a

própria cultura através do aprendizado e de ser também possível aprendê-la, mesmo que com dificuldade, como atuar em e com outras culturas. Terceira é a possibilidade de as pessoas que atuam em situações internacionais serem capazes de adquirir competências interculturais, para desenvolver o seu trabalho nestes espaços.

2.2.3 A cultura etnocêntrica

O etnocentrismo é um atributo comum, independente da cultura, sendo considerado um elemento que gera dificuldade para a compreensão de outra cultura e, conseqüentemente, a comunicação entre diferentes culturas. A partir dos estudos realizados em sua obra: “O que é etnocentrismo”, Everardo Rocha (1984, p. 7) explicita que o: “etnocentrismo é uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo, e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos e nossas definições do que é a existência”.

Porém, este não é um atributo exclusivo de uma determinada cultura ou época, nem tampouco de uma determinada sociedade. Mesmo sendo o etnocentrismo uma atitude arraigada a qualquer sociedade, é muito importante que cada pessoa esteja ciente das diferenças, a fim de que isto não limite a aprendizagem sobre outras culturas.

2.2.3.1 Cultura e Mudança

Todas as culturas estão sujeitas a constantes mudanças, denominadas “inovações culturais”, que são dinâmicas e não operam no vazio. As novas ideias e normas são o resultado de movimentos internos e externos. Os elementos de mudança que acontecem em uma dada cultura podem ser chamados de “descobertas”, isto é, “a difusão cultural” – a propagação de fatores culturais de uma cultura para outra. Weber (2004, p. 28) destaca que:

A difusão cultural é um processo seletivo. Quando duas culturas entram em contato, não se pode dizer que cada uma delas vá assimilar tudo da outra indiscriminadamente. Se isso acontecesse, a diversidade cultural existente no mundo já haveria desaparecido. Ao contrário, os únicos aspectos que serão emprestados de uma cultura são aqueles compatíveis ou que venham a ter alguma serventia para aquela que está pedindo emprestado.

Este conceito, no universo empresarial, tem o desafio de auxiliar as pessoas envolvidas a serem mais receptivas e verificarem que tanto as culturas corporativas quanto a local podem mudar. As organizações/empresas que atuam com culturas diferentes da sua no mercado internacional devem, sem dúvida nenhuma, ter sempre presente uma responsabilidade ética ao fazer alguma mudança. Toda e qualquer modificação ou inovação só deve ser realizada, se houver a preocupação com o bem estar das pessoas, cujas culturas estão sendo modificadas.

2.3 COMUNICAÇÃO

Em todos os lugares e nos dias de hoje, se fala de comunicação. Os jornais ocupam páginas e cadernos especiais. Enfim, os meios de comunicação, como o rádio e a televisão, discutem e transformam este tema em mesas redondas. A escola reserva-lhe cursos nos programas de ensino. Os governos e os organismos internacionais chamam a sua atenção através de textos oficiais. As pessoas exigem-na ou submetem-se aos seus imperativos. Os indivíduos e as instituições lamentam, muitas vezes, a sua falta tanto entre as pessoas como no ambiente familiar, nos diferentes espaços, nas empresas e nas organizações. Promovem-se, aliás, nem sempre com grande sucesso, formas alternativas de organização social que favoreçam as formas regeneradoras da comunicação.

Com o objetivo de compreender a questão da comunicação, importante se faz buscar, em estudos já realizados, elementos conceituais nesta área. Segundo Adriano Duarte Rodrigues (1990, p. 23), em sua obra “Estratégias de Comunicação”:

Entendemos por comunicação tanto os processos de transação entre os indivíduos como a integração dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos

com as instituições sociais e ainda o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Os processos comunicacionais abrangem, por conseguinte, domínios extremamente diversificados que compreendem actos discursivos assim como silêncios, gestos e comportamentos, olhares e posturas, acções e omissões. Os actos comunicacionais podem, no entanto, ser compreendidos em duas grandes dimensões da experiência humana: a dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração das manifestações significativas, e a dimensão do mundo que nos rodeia, quer se trate do mundo físico natural quer do mundo institucional.

Percebe-se que cada sociedade tem as suas explicações para as suas formas de organização, em função de uma teoria da comunicação que dá conta das relações dos indivíduos com a sociedade global e com as diversas instituições que a constituem, das instituições entre si e dos outros indivíduos uns com os outros, assim como dos indivíduos e da sociedade global com a natureza.

A comunicação consiste, basicamente, no inter-relacionamento entre duas pessoas ou mais, que ocorre através dos meios de comunicação, ou seja, entre um emissor, por meio de um canal que transmite algo verbal, não verbal, para um receptor ativo ou passivo, dependendo do contexto.

Dominique Wolton (2004), em sua obra “Pensar a comunicação”, afirma que a comunicação possui três sentidos principais, podendo ser entendida como: a comunicação direta, que dá conta da comunicação entre pessoas, uma vez que tanto individual como em grupo ela é indispensável e pode ser considerada, ao mesmo tempo, uma realidade e um modelo cultural; a comunicação, como conjunto de técnicas, que permite uma comunicação à distância, que nada mais é do que a quebra da comunicação direta; a comunicação, por ter se tornado uma necessidade social indispensável para todas as áreas da vida.

Segundo Wolton (2004, p. 30-32):

1. A comunicação do ponto de vista intuitivo, comunicar consiste compartilhar com o outro. Simplesmente não há vida individual e coletiva sem comunicação.
2. A comunicação é também um conjunto de técnicas que, no período de um século, quebrou as condições ancestrais da comunicação direta, substituindo-a pelo reino da comunicação à distância. Entende-se hoje por comunicação tanto a que é exercida de forma direta entre duas ou

- mais pessoas, como a comunicação midiaticizada pelas técnicas (telefone, televisão, rádio, informática, telemática).
3. Enfim, a comunicação tornou-se uma necessidade social funcional para as economias interdependentes. A partir do momento em que o modelo é de abertura – *a fortiori* depois da queda do comunismo – tanto para o comércio como para o câmbio e a diplomacia, as técnicas de comunicação desempenham um papel objetivo indispensável.

Ainda, o autor traz uma forma de entender a comunicação a partir de duas fontes: a normativa, que é o que se busca como ideal de comunicação, no sentido de partilhar; e outra denominada “comunicação funcional”, voltada para as transações de bens e serviços na área econômica e administrativa.

Wolton (2004, p. 32-33) salienta que:

Por comunicação normativa, entendemos o ideal de comunicação, isto é, a vontade de intercambiar para compartilhar algo em comum e compreender-se. A palavra “norma” não implica um imperativo, mas, sim, um ideal buscado pelos indivíduos.

Por comunicação funcional, entendemos as necessidades de comunicação das economias e das sociedades abertas, tanto para as trocas de bens e de serviços como para os fluxos econômicos, financeiros ou administrativos.

De acordo com estudos realizados por Adriano Duarte Rodrigues (1999), em sua produção, “Estratégias de comunicação”, a doutrina do agir comunicacional que é essencialmente uma teoria da sociedade e da teoria da atividade comunicacional que não é uma mera doutrina. É, antes, o ponto de partida (*Anfrang*) de uma teoria da sociedade que se esforça por justificar os seus parâmetros críticos. Portanto, a comunicação compreende não só as interações entre os indivíduos, mas também as destes com a natureza, as instituições e ainda as interações dos indivíduos consigo mesmos.

São estes elementos de comunicação que revelam as diversidades destas interações. Estes podem ser compreendidos a partir de duas grandes dimensões, voltadas para a experiência humana. A primeira é a expressiva, que está focada nas manifestações com significado; e a segunda, a pragmática, que diz respeito à prossecução do entorno que são, neste caso, as transformações quer do mundo físico, quer do invisível. Neste sentido, explica Rodrigues (1990, p. 67) que:

[...] Tanto os processos de transação entre os indivíduos como a interação dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos com as instituições sociais e ainda o relacionamento com que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Os processos comunicacionais abrangem, por conseguinte, domínios extremamente diversificados que compreendem actos discursivos, assim como silêncios, gestos e comportamentos, olhares e posturas, acções e omissões. Os actos comunicacionais podem, no entanto, ser compreendidos em duas grandes dimensões da experiência humana: a dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração de manifestações significativas; e a dimensão pragmática, que diz respeito à prossecução de transformações do mundo que nos rodeia, quer se trate do mundo físico natural quer do mundo institucional.

Assim, a comunicação não pode ser analisada sob um único prisma. Ela tem que ser interpretada a partir de dois enfoques centrais, conforme o autor apontou anteriormente. Ela compreende a dimensão que diz respeito a manifestações pessoais dos indivíduos, e a outra, acerca das construções, das intensas mudanças e das transformações dos ambientes no qual estes indivíduos atuam, sejam eles em nível de organizações formais ou informais.

2.3.1 Comunicação organizacional

A comunicação tem um papel muito importante na vida e na dinâmica das organizações. Pode-se afirmar que ela é o elemento que mantém integrada e dinâmica a organização, tanto nos relacionamentos internos quanto, nos ambientes externos. No sentido de aprofundar esta reflexão teórica, Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), em sua produção, “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, afirma que o sistema organizacional torna-se possível devido ao sistema de comunicação que nele existe, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Para a autora, necessário se faz assumir a concepção de uma comunicação globalizante, que contribua no sentido de compreender a comunicação como um processo de mudanças aceleradas, tanto no Brasil como no mundo.

Nos últimos anos, a comunicação ganhou poder e importância considerável no universo empresarial, uma vez que a competitividade, a busca de qualidade total

e também a conscientização fizeram com que as organizações percebessem, neste processo, um elemento de credibilidade tanto interno quanto externo.

Avançando na busca de aprofundamento das referências em relação ao ambiente organizacional, estas apontam que a comunicação pode ser compreendida, avaliada e definida sobre dois prismas: o primeiro, da comunicação informal, que é a interação entre os membros da organização; e o segundo, a comunicação formal. Segundo Kunsch (2003, p. 83-84):

O sistema informal de comunicação emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e de comissões de trabalhadores que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização. A comunicação formal, que vem a ser a interação institucionalizada, a comunicação oficial da empresa com seus trabalhadores, poderia ser chamada até de comunicação administrativa, conforme o caso. É a comunicação que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos, etc. expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos etc.

A comunicação organizacional integrada pressupõe não apenas um diálogo produtivo, mas também, acima de tudo, um planejamento conjunto. Nestes movimentos, o processo de tomada de decisões deve incluir outras instâncias da empresa ou entidades que não estão vinculadas especificamente à comunicação. Devem ser compartilhadas, ainda que haja um chefe ou diretor geral a que todos se reportam. Embora a realidade do mercado ainda não seja essa, não há outra opção para o futuro, se a empresa ou a entidade pretende manter-se atuante e desfrutar de todas as vantagens oriundas da concentração de esforços e do seu poder de fogo em comunicação. Conforme Kunsch (2003, p. 180):

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou dos serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea.

Kunsch (2003, p. 149), em seus estudos, traz uma reflexão interessante, ao comentar sobre a comunicação organizacional como objeto de pesquisa e fala da importância de se estudar a forma como se processa a comunicação nas organizações, no contexto atual de uma sociedade global. Chama atenção ainda a análise que faz da comunicação empresarial e a comunicação corporativa como termos usados em nosso País, identificando também as diferentes modalidades da comunicação.

Conforme Kunsch (2003, p. 149), a comunicação organizacional:

[...] é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “comunicação organizacion”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômenos inerentes aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Já Costa (2003) procura harmonizar os fatores institucionais e mercadológicos, enfatizando a função das empresas e tem empregado, até o presente momento, a terminologia “comunicação empresarial”. Segundo o autor (2003, p. 31):

A comunicação empresarial afina-se com o processo de gestão organizacional e tem sido pouco a pouco afetada pelas pressões do mercado, sobretudo quando ele se orienta por objetivos estritamente comerciais, relegando o segundo plano o seu caráter institucional. Felizmente, por uma reação de grupos sociais, as organizações têm sido pressionadas a exercer, em sua plenitude, sua função social. A indústria da comunicação também experimenta mudanças drásticas, com o aprofundamento de sua concentração e de sua dependência de fatores políticos e econômicos. A comunicação empresarial precisa conciliar estas duas vertentes, a institucional e a mercadológica, de modo a garantir, ao mesmo tempo, o reforço da imagem de uma empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis.

Portanto, a comunicação organizacional, neste caso, em se tratando de empresas, consiste em permear toda a sua estrutura, de maneira sinérgica e

estratégica. Para que isto ocorra, necessita de uma política de comunicação clara e objetiva, que consiga dar um rumo para toda a empresa, que faça parte da gestão organizacional e não seja apenas um apêndice setorial da instituição. A comunicação organizacional representa o diálogo que a instituição mantém com seus públicos internos e externos, no sentido de anunciar as suas atividades e receber o retorno que, de certa forma, permite uma reavaliação e o direcionamento das suas ações.

Pode-se dizer que hoje, no mundo dos negócios, não são admitidas organizações fechadas sobre si mesmas, que não tenham a capacidade de divulgar e mostrar o seu produto ou serviço para a sociedade ou que não consigam perceber as necessidades e os desejos dos clientes, a fim de servirem de metas para o desenvolvimento da empresa. Assim, as relações nas empresas apresentam muitos aspectos relacionados e que dizem respeito à comunicação. Aspectos estes que são geradores de impactos diretos na qualidade dos resultados das organizações.

2.3.2 Comunicação intercultural

Vive-se em um tempo em que estão ocorrendo profundas mudanças, no qual se firma a chamada globalização, questão que, de certa forma, já é obrigatória em todos os espaços, tanto intelectual como nos políticos e, principalmente, no econômico. É importante lembrar que todas estas relações são facilitadas pelas novas tecnologias da informação. É neste contexto de diversidade cultural que a comunicação aparece como um dos grandes desafios no âmbito das pessoas que atuam nos negócios, com pessoas de origens culturais diferentes da sua, a denominada “comunicação intercultural”.

A comunicação entre culturas diferentes não é um assunto nada novo, uma vez que existe desde os tempos remotos, e este fenômeno não é uma consequência da globalização nem sequer um novo modelo do século XXI. De fato, desde o início do desenvolvimento civilizacional, as comunicações interculturais e internacionais já se faziam presentes, apenas tornando-se cada vez mais vivas: em guerras entre

tribos, subjugação dos povos, expansão de impérios, em locais de transação comercial, nos novos ciclos, nos meios de comunicação e de transportes e, finalmente, no momento da globalização.

Busca-se, nos estudos realizados por Rosiney Alencar Melo Weber (2004), “A comunicação intercultural no ambiente de trabalho: a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Brasil”, é possível perceber, através de um olhar histórico, o sentido deste tipo de comunicação:

Quando pessoas de culturas diferentes começaram a entrar em contato com outras através do movimento de tribos nômades, missionários, religiosos, comerciantes e exportadores. Desde então, o ser humano começou a apreciar a importância da interação cultural. O reconhecimento da existência da diversidade cultural e a propensão do ser humano em reagir com malevolência a ela foram expressos há mais de dois mil anos (WEBER, 2004, p. 42-43).

Nesta esteira e, para entender esta questão, são assinaladas as ideias de Canclini (2005, p. 23), ao dizer que a comunicação intercultural é entendida “primeiro, como relações interpessoais entre membros de uma mesma sociedade ou de culturas diferentes e, depois, abrange também as comunicações entre sociedades culturais, facilitadas pelos meios de comunicação de massas”.

Reconhecer o fenômeno cultural como elemento de compreensão da comunicação intercultural é de suma importância, conforme se percebe em uma das definições de Wainberg (2005, p. 283). O autor sugere que:

[...] a comunicação intercultural está interessada em melhorar a capacidade humana de interagir com a diferença. Há que se salientar esta especial peculiaridade: este tipo de ocorrência acontece em qualquer lugar, através das fronteiras políticas e/ou no interior das próprias sociedades, ou seja, entre os integrantes dos grupos portadores dos elementos simbólicos da matriz cultural majoritária e as suas minorias e subculturas. Conceitualmente há comunicação intercultural sempre que o produtor de uma mensagem for membro de uma cultura e o receptor for participante de outra. De outra forma, a codificação da mensagem pelo emissor posicionado numa certa cultura é feita num ambiente contendo em certo propósito e significado.

O autor assinala que nem sempre estas duas questões são entendidas com facilidade por quem está posicionado no outro lado, uma vez que possui outros signos e outras experiências históricas que dão origem à dificuldade verificada em diversos estudos empíricos sobre a adaptação de diplomatas, estudantes, executivos e outros grupos que são forçados a se adaptarem em ambientes diferentes dos seus (WAINBERG, 2005).

A partir destes entendimentos, tenta-se criar uma possibilidade para visualizar um modelo que representa a forma como a comunicação entre as culturas pode estabelecer – um movimento que é chamado de cultura A e cultura B em um tripé, ou seja: a mensagem, o emissor e o receptor, que pode ser verificado na Figura 2.

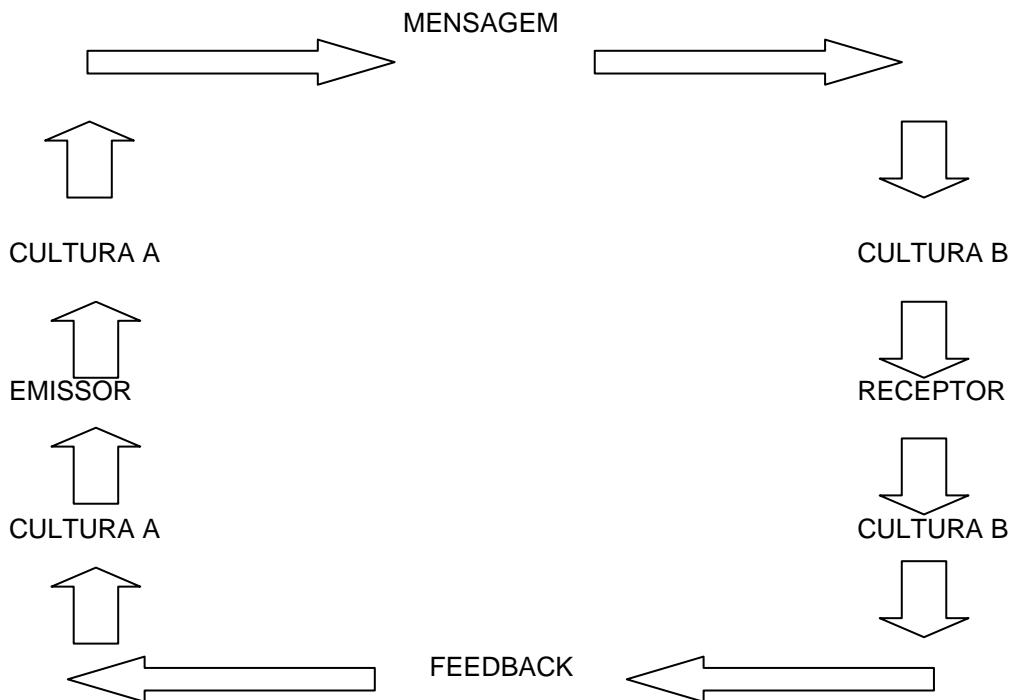


Figura 2 - Modelo representativo de comunicação entre culturas

Fonte: Autor da pesquisa, 2009.

A comunicação intercultural é um tema que tem atraído teóricos, pesquisadores, assim como também os próprios empresários nas últimas décadas. Verifica-se que há uma crescente conscientização de que o seu entendimento perpassa pela análise essencial da cultura, ou seja, nela está inserida a necessidade de se comunicar eficientemente no cenário internacional.

Não restam dúvidas de que a comunicação intercultural exerce um papel extremamente complexo na resolução e codificação de barreiras culturais, legais e econômicas no decorrer do processo de negociação internacional. Durante esse processo, desentendimentos leves podem ocorrer, já que desempenham uma função importantíssima nos resultados das interações modernas entre os executivos das organizações.

Devido à importância da comunicação intercultural, as empresas, cada vez mais, têm se preparado para minimizar os problemas ocasionados por conflitos interculturais. Neste sentido é que estão buscando, por meio de treinamentos dados aos funcionários, alcançar um dos objetivos importantes que é o de serem evitados conflitos culturais. Esta questão pode ser percebida no *site* (<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1712361,00.html>, 2009), no qual é colocado que os alemães, por exemplo, quando os seus funcionários vêm ao Brasil para trabalhar, estes preocupam-se com a sua boa adaptação no país estrangeiro e procuram dar suporte a eles, com a ajuda de especialistas em comunicação intercultural.

Neste mesmo *site*, é relatada a forma como é abordado o treinamento, no sentido de reafirmar a importância da comunicação. Neste treinamento, a primeira atividade a ser realizada pelos funcionários é a resolução de um problema na empresa, de forma escrita, que é entregue a um funcionário. Dias depois, este mesmo funcionário que redigiu a carta verifica que a questão ainda não foi solucionada e, por conseguinte, resolve ir pessoalmente ao departamento responsável, que prontamente lhe apresenta uma resolução para o caso.

A partir desta técnica, o funcionário percebe que, para se comunicar no Brasil, o mais importante é o esclarecimento dado pela pessoa à qual se solicitou o pedido do que um documento escrito. Este é um dos meios utilizados para facilitar a comunicação intercultural, cada vez mais valorizada por empresas e instituições alemãs.

Com a consciência de que não se pode adaptar a cultura local ao visitante e, sim, o visitante à cultura local, as empresas vêm contratando os serviços de especialistas, os chamados facilitadores da comunicação intercultural.

A partir dos estudos realizados por Martinelli; Ventura e Machado (2004, p. 169), apresentados na obra “Negociação Internacional”, comprova-se que cada povo constitui-se de diferentes culturas e revelam fatores também particulares, uma vez que:

[...] que compreendem a formação cultural de um povo, possuem uma relação profunda com a negociação, com seus profissionais e com os métodos utilizados. Durante uma negociação com um croata, executivos argentinos, por exemplo, podem surpreender-se com a expressão séria e fria da outra parte, o que não significa que esteja desinteressada do negócio. O mesmo não aconteceria se esse grupo de argentinos estivesse em Roma, realizando uma negociação com italianos: o ambiente seria mais quente, com expressões mais descontraídas. A comunicação é, mais uma vez, um fator a ser levado em consideração. Negociando com um japonês, este pode dizer sim no final da negociação, mas isso pode ser uma negação significando que o negociador japonês apenas entendeu o que foi dito.

Estes exemplos confirmam que realmente um negociador deve estar bem preparado para negociar em ambientes com culturas diferentes.

2.4 NEGOCIAÇÃO

Todas as pessoas gostam de negociar. Partindo desta questão, negociar é algo que todos sabem – ou, ao menos, pensam que sabem –, afinal, negociar é comprar pelo mínimo e vender pelo máximo possível. Mas será que este ato se restringe apenas a estes aspectos? O ser humano negocia, sim, praticamente desde bebê, embora, nesta fase, ainda não tenha a exata noção de que está negociando. Negocia-se de tudo, desde o ato de comprar/vender – primeira ideia que nos vem à cabeça, quando pensamos na palavra “negociar” – até complicados e sutis acordos, cujos componentes nem sempre podem ser claramente identificados, quanto mais explicitados.

Negociação é a arte de procurar o consentimento de pontos de vistas, ideias, propósitos ou interesses divergentes e ou convergentes. É a forma de conduzir ao melhor resultado plausível, em que os agentes envolvidos finalizam as negociações conscientes de que foram escutados, ter oportunidades de apresentar toda a sua

proposta argumentativa e que o produto final será maior do que a soma das contribuições individuais, em prol de relação duradoura.

No sentido de compreender teoricamente a negociação, busca-se analisar a classificação e a organização através dos seis conceitos básicos que a definem, partindo-se do aprofundamento realizado por José Augusto Wanderley (1998), em sua obra “Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados”. São conceitos que permitem entender a negociação como um processo, que é composto de etapas e que tem papel decisivo na definição apropriada dos objetivos que necessitam ser alcançados, não correndo o risco de reduzir a negociação a uma via de mão única. Portanto:

1º Negociação é um processo, uma seqüência de etapas que se desenvolvem do início até o final da negociação.

2º Toda a negociação significa alcançar objetivos. Assim, é necessário que saibamos formular com propriedade nossos objetivos e desejos e, também, o que estamos dispostos a dar em troca.

3º Uma negociação pode ser entendida dentro de uma adaptação do conceito do campo de forças, utilizado em intervenção e mudança organizacional.

4º Negociação é relacionamento e não um ato isolado. É sempre alguma coisa que se faz em conjunto

5º O que diferencia a negociação de outras formas de alcançar objetivos é que, na negociação, isto é feito por meio de acordo, ou seja, um ajuste, um pacto uma combinação.

6º Divergências, conflitos e antagonismos estão presentes de uma ou outra forma. Alguns antagonismos são decorrentes de má comunicação ou das divergências entre idéias, interesses e propostas. (WANDERLEY, 1998, p. 23).

O importante é entender a negociação em uma perspectiva de mudanças nas organizações, que estão sujeitas não só às forças impulsionadoras por estas transformações como também às questões que as restringem, porém que permitem que ela saia de uma situação atual para uma futura. Entender a negociação como um ato de relações humanas, marcadas pela presença da emoção e comunicação como fatores importantes, assim como a maneira como estes dois elementos atuam são fatores considerados determinantes para os resultados de uma negociação, que é vista como um processo de decisões partilhadas, o que a diferencia das outras formas de alcançar metas propostas – o que não exclui contradições, conflitos originados nas formas de pensar, nos interesses, nas propostas ou na dificuldade de comunicação.

Seguindo ainda esta linha de pensamento, o autor credita que a negociação depende da comunicação, visto ocorrer entre indivíduos que agem tanto por si mesmos quanto como representantes de grupos organizados. Nesse sentido, o autor afirma que a negociação pode ser considerada como um elemento do comportamento humano.

É fundamental localizar igualmente, em outros estudos, formas de compreender a questão da negociação ainda como um processo no qual quem estiver envolvido possa ficar mais ainda, colocando os seus argumentos no sentido de um melhor resultado.

Neste sentido, Junqueira (1995, p. 12) entende a negociação como:

Um processo de buscar idéias propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Já Nierenberg (1973, p. 2) afirma que “negociação é um negócio que pode afetar intensamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir acréscimos duradouros para todos os participantes”. O autor enfatiza que nada poderia ser tão simples na definição ou tão vasto na finalidade quanto à negociação. Todo o desejo que demanda satisfação (toda a necessidade, para ser atingida) é pelo menos, potencialmente, uma oportunidade para as pessoas iniciarem o processo de negociação.

Na mesma esteira, Nierenberg (1973, p. 2) afirma que:

Nada puede ser más sencillo de definir o más amplio cuanto a su alcance que la negociación. Todo deseo que exige satisfacción y toda necesidad que precisa cubrir constituyen, por los menos potencialmente, ocasiones para que las personas inicien el proceso de negociación. De hecho, siempre que las mismas intercambian ideas con la intención de modificar unas relaciones o mantienen un contacto para alcanzar un acuerdo, están negociando.

Para melhor compreensão das definições de negociação, buscou-se igualmente em Dante P. Martinelli, em sua obra “Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica” um recurso interessante de análise da comunicação. Este autor organizou, em um quadro referência, conforme pode ser constatado no Quadro 1, nove definições de negociação, apresentados a partir de diferentes autores e organizados em um tempo histórico de duas décadas.

Autores/ano	Definição do ECR
Cohen (1980)	Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”
Nierenberg (1981)	Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.
Fisher e Ury (1985)	Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.
Sparks (1992)	Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa
Acuff (1993)	Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes idéias e necessidades.
Kazicki (1998)	Negociação é a arte de se alcançar um acordo, resolvendo as diferenças por meio do uso da criatividade. Envolve dois lados, tentando chegar a um acordo, a uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – a clássica solução ganha-ganha.
Steele, Murphy e Russil (1995)	Negociação é um processo no qual as partes se direcionam de suas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo.
Hodgson (1996)	Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negocio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório.
Scare e Martinelli (2001)	Negociação é um conceito em continua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados.

Quadro 1 - Definição do termo negociação na visão de diferentes autores, selecionados em ordem cronológica
Fonte: MARTINELLI; GHISI, (2006, p. 16-17).

2.4.1 Processo de negociação

Partindo do que já foi analisado anteriormente, é importante considerar que, em se tratando de uma negociação, tudo é processo, e este se constitui de etapas, que representam o caminho que se percorre desde o início até o final da negociação.

O processo de negociação consiste, portanto, em contemplar todo o andamento da negociação propriamente dita, ou seja, primeiro, inicia-se com a pré-negociação (antes); segundo, ocorre o seu desenvolvimento (durante) e terceiro, o controle e a avaliação (pós).

De acordo com Junqueira (1985, p 28), “a negociação é um processo contínuo que começa com a preparação (antes do encontro das partes), desenvolve-se (encontro das partes) e continua com o controle e a avaliação (após o encontro das partes), até a próxima negociação (se houver)”.

Partindo dessa reflexão, ao conduzir um processo de negociação, o negociador passa por diferentes situações, as quais se apresentam com características específicas, muito embora se saiba que não necessariamente tenha que percorrer todas elas, mas que estas apresentam sinais importantes para serem reconhecidas.

A primeira fase é a do planejamento, em que é contextualizado o maior número possível de dados, assim como é feita a referência em relação a outra parte, seguida pelos movimentos de distencionar, no sentido de criar um clima favorável para negociação, dando possibilidade de identificar as necessidades e as expectativas do outro.

Outra situação que se materializa é o momento em que é apresentada a proposta: nesta, são mostradas as possibilidades de atendimento para as necessidades da outra parte na negociação, sendo seguida do esclarecimento de dúvidas, dos questionamentos e da posterior retomada sintética dos objetivos, assim como do fechamento da negociação.

Uma situação inevitável, certamente, é a de controle e avaliação de todo o processo de negociação, e estes se tornam importantes, na medida em que é que trarão elementos para a análise do que foi realizado, bem como para os próximos movimentos de negociação.

Conforme Panosso (2000, p. 27-30), as possíveis situações em que um negociador pode se encontrar, mesmo sabendo que não é necessário passar por todas elas, é caracterizado da seguinte forma:

Preparação – trata-se do planejamento inicial com a finalidade de obter o máximo de dados e das informações a respeito da outra parte. **Abertura** – objetiva criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação, deixando a outra parte mais à vontade. **Exploração** – busca detectar necessidades, expectativas e motivação da outra parte para utilizá-las nas etapas seguintes. **Apresentação** – é a etapa na qual se apresenta ao outro negociador a proposta, mostrando como esta pode atender às suas necessidades. **Clarificação** – este é o fenômeno de esclarecer todas as dúvidas, fazendo-se uma síntese do que foi exposto. **Ação Final** – é nesta fase que ocorre o fechamento do negócio. Deve-se estar atento a alguns aspectos, tais como: atenção as sinais de aceitação; tornar sua proposta reversível; apresentar opções; recapitular vantagens/desvantagens; propor o fechamento do negócio; **Controle/Avaliação** – controlar o que foi acertado (preços, prazos, condições, etc.), avaliar os resultados obtidos (comprovação do previsto e do realizado, a análise das concessões e a observação para a próxima negociação) [grifo nosso].

Quando ao processo de negociação, Wanderley (1998) sugere que este trata da busca e da forma como se devem ser utilizadas as informações sobre os cenários; do conhecimento do negócio; da habilidade de relacionamento e da realidade pessoal dos negociadores.

Este processo compreende também estratégias e táticas que devem ser pensadas no sentido de atingir os objetivos; os impasses, como parte da negociação, muitas vezes originados das diferentes formas de perceber a realidade; os erros de comunicação; as diferenças de crenças; os valores e os interesses; e a superação de conflitos, assim como as concessões que, certamente, ocorrem entre o que é traçado como objetivo.

Todo processo de negociação envolve pessoas que revelam questões subjetivas inerentes ao comportamento humano. Para Martinelli (2004, p. 40), este processo de negociação é extremamente complexo:

[...] visto que envolve pessoas e comportamento humano. Trata-se não apenas de estabelecer as diferenças entre as pessoas, no que se referem às valores, aos objetivos, às maneiras de pensar e de se conduzir, em uma negociação, mas também de estruturar um quadro de pensamento e de

tomada de decisão para as diferentes partes envolvidas no processo. Como envolve as questões comportamentais, a negociação tem implícita grande dose de subjetividade e de imprevisibilidade nas atitudes das pessoas, o que impede que possa ser tratada matematicamente e apenas com a ajuda de programas de computador. Para tratar das questões comportamentais, torna-se fundamental a presença de negociadores, de mediadores e de árbitros.

A seguir, o foco está no sistema de transformação, com suas entradas e saídas.

2.4.2 Sistema de transformação

Neste subcapítulo, é apresentado o sistema de transformação, centrando-se em dois elementos: as suas entradas e as suas saídas.

2.4.2.1 Entradas de um sistema

As entradas de um sistema podem ser encontradas com diversas terminologias: “estímulo”, “influência” ou “*inputs*”, significando o começo, ou melhor, o início do processo de um sistema. A seguir, cada uma das entradas é conceituada, de acordo com Martinelli (2002, p. 42-46):

- *Diferenças individuais*: características pessoais de cada negociador, o modo de lidar, a forma de se portar perante a questão a ser negociada, a velocidade da fala, a maneira de se vestir.
- *Valores pessoais*: características pessoais intrínsecas do negociador, a sua cultura, a forma de criação, questões éticas, etc.
- *Interesses comuns*: interesses semelhantes dos negociadores, mesmo que seja a solução de uma questão conflitante.
- *Relacionamento humano*: por meio dele é que se iniciará e se concluirá a negociação.
- *Participação no processo*: participação efetiva dos negociadores no processo.
- *Uso da informação e do poder*: informação, poder e o tempo, são considerados, variáveis básicas do processo de negociação.

- *Comunicação bilateral*: base para o desenvolvimento do relacionamento humano no processo da negociação ocorrerá por meio de processos múltiplos de comunicação, visando à melhor conclusão do processo.
- *Barganha*: embora questionada, ressalta que os negociadores devem se concentrar nas necessidades de ambos os lados, buscar opções de ganhos mútuos os leve para uma negociação de resultados positivos.
- *Flexibilidade*: flexibilidade para reverem prazos, idéias, percepções e interesses na negociação, podendo mudar totalmente o seu resultado.

Assim como as entradas, fazem parte do sistema as saídas também o fazem.

2.4.2.2 Saídas de um sistema

As saídas de um sistema também podem ser encontradas com diversas terminologias: “repostas”, “conseqüências”, “resultados” ou “*outputs*”. São igualmente apresentados os aspectos referentes à saída no processo de negociação, conforme o sistema Martinelli (2002, p. 42-46):

- *Conquista de pessoas*: deve ter conotação positiva com o resultado do processo, não ser vista negativamente, com forma de conseguir algo.
- *Concessões*: obtidas no processo de negociação, devem originar-se de todos os lados, para obtenção de ganhos mútuos.
- *Persuasão*: capacidades de convencimento dos outros negociadores, as amplas visões do processo de negociação, gerarão ganhos mútuos.
- *Satisfação das necessidades*: ocorre quando os negociadores saem com suas necessidades atendidas após a negociação.
- *Decisão conjunta*: a decisão conjunta é o contrário da imposição da decisão por um dos lados.
- *Acordo*: consenso entre negociadores após o processo de negociação, seja na formação de contrato, ou na elaboração de um acordo verbal.
- *Solução de um conflito*: negociação para obtenção de ganhos mútuos, com interesses reais dos negociadores, forma de solucionar conflito, sem identificar as causas nem buscar a cooperação da outra parte.
- *Benefícios do conflito*: muitos pontos positivos podem originar-se de um conflito, melhorando o relacionamento entre os negociadores, abrindo alternativas de ganhos mútuos e entendimento.
- *Benefícios duradouros*: são os originados da cooperação e cumplicidade das partes, relacionados à decisão conjunta na busca de acordo ou solução de conflito.

- *Visão estratégica:* capacidade de visualizar a questão negociada amplamente, com resultados duradouros para o processo de negociação, com relacionamentos positivos futuros aos negociadores.

Através da Figura 3, é possível ilustrar os componentes de um processo de negociação, como um sistema de transformação: de entradas (estímulos) e saídas (respostas).

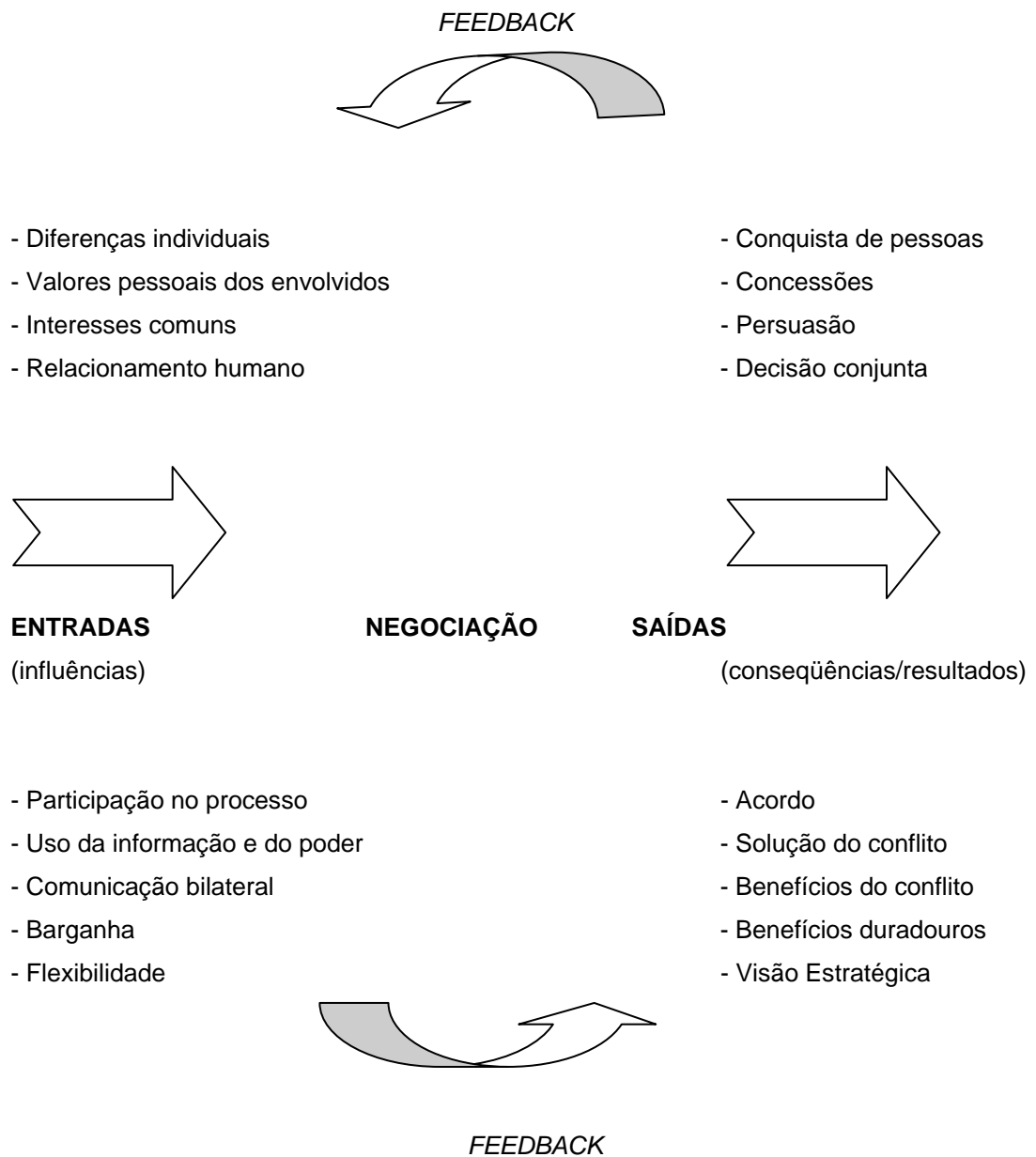


Figura 3 - Componentes do processo de negociação

Fonte: MARTINELLI, (2002, p. 42-46).

Esse processo, descrito anteriormente, pode ser definido sob o prisma sistêmico, ou seja, “ganha-ganha”, da seguinte maneira: os *inputs*, considerados por seus aspectos positivos, serão processados via negociação, com o objetivo de obter *outputs*. Os *inputs* e os *outputs* estarão se retroalimentando por meio do *feedback*, atuando no processo considerado e em novos que surgirão.

Assim, percebe-se que, no processo de negociação, são consideradas variáveis comportamentais dos negociadores que estão extremamente imbricadas na mesa de negociação, uma vez que os negociadores estão condicionados a serem julgados e, ao mesmo tempo, julgadores em tempo real de suas próprias ações, durante o ato da negociação. Logo, em um processo de negociação, a persistência e a paciência são elementos importantes, para que os objetivos propostos sejam atingidos satisfatoriamente.

2.4.3 Estilos de negociação

As constantes modificações no ambiente organizacional provocam grande interferência nos modos de comercialização. Desta forma, o conhecimento e a análise dos estilos de negociação são necessários, em função de características pessoais, dos povos, dos diferentes países, dos costumes diversos de um grupo para o outro e das questões culturais que marcam e caracterizam cada povo.

Existem diferentes abordagens para compreender os estilos de negociação. Neste momento do estudo, o foco está no modelo de personalidade e nas classificações específicas, apontadas nas obras selecionadas e analisadas por Martinelli (2002). Estas apresentam um universo de cinco categorizações que embasam os estilos de negociação, conforme apresentado por Sparks (1992) em sua obra “A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através uma abordagem ganha-ganha”, quais sejam: a primeira, conhecida como o Modelo de Jung; a segunda, a de Gottschalk; a terceira, os Quatro Estilos LIFO; a quarta, a de Marcondes; a quinta é a dos estilos dos negociadores: a Analogia dos Estilos com os NAIPES. São apresentadas também as categorizações de Kinston e Algje, assim

como as de Ackoff. Conhecê-las teoricamente, portanto, permite ao negociador ponderar questões importantes, que dizem respeito ao comportamento de um negociador em um processo de negociação.

2.4.3.1 Modelo de Jung

Esta classificação de estilos é a que foi apresentada por Sparks (1992), abordagem baseada no modelo de personalidade, desenvolvida pelo psiquiatra suíço, Carl Jung, que tinha como referência a existência de quatro estilos primários (restritivo, ardiloso, amigável e confrontador), sendo que cada um está baseado em suposições em relação a outra parte. Em geral, dois impulsos agem em comum para criar um conjunto de suposições sobre a outra parte.

O autor Sparks (1992, p. 156-158) explicita esta classificação desta forma:

O *estilo restritivo* parece sábio quando é do tipo em que “tem que se chegar a um acordo”, envolve altos interesses ou implica um conflito terminal. O *estilo ardiloso* tem seu principal mérito quando a questão é de rotina, quando envolve muitos detalhes que requeiram um exame rigoroso ou quando outros fatores, como a obediência à política tem prioridade sobre a necessidade de fazer um acordo. O *estilo amigável* é aplicável em casos que requeiram exuberância, entusiasmo, diplomacia e tato, como para aplinar irritações ou quando o detalhe não é crítico. A *confrontação* é o estilo mais adequado quando a questão é do tipo de se buscar o melhor acordo possível, quando envolve altos interesses ou um conflito litigioso.

Conforme o autor, os impulsos são os de controle, para dominar e governar os outros: a crença na rivalidade direta e desenfreada; os da desconsideração, para rebaixar a outra crença, sendo que a tolerância passiva e a externa atenção são da mais alta importância; os da deferência, para deixar os outros assumirem o comando: a crença de que o desinteresse ou a impaciência tem o mais alto valor; e os da confiança, para incluir os outros como parceiros no trabalho. Estes são os quatro impulsos que, de certa forma, são mobilizados e que possibilitam entender, a partir das ações dos negociadores, o seu respectivo estilo e que estão representados na Figura 4.

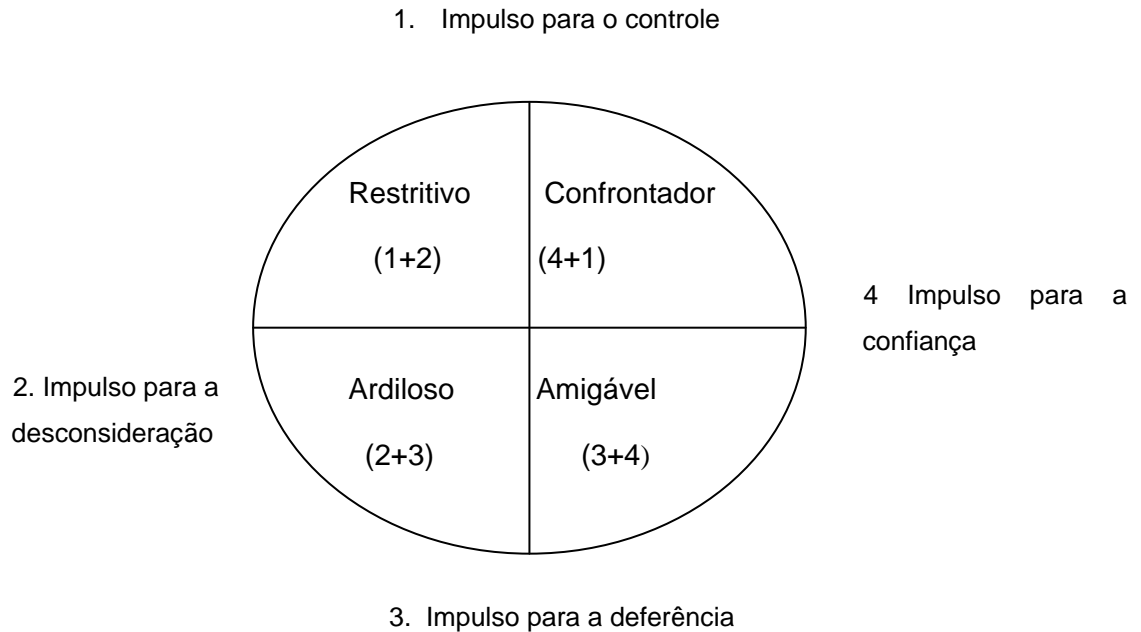


Figura 4 – Os quatro estilos básicos do Modelo de Jung

Fonte: JUNG *in* SPARKS (1992, p. 156).

Conforme Sparks (1992, p. 156-158):

Estes impulsos são acionados no sentido de dominar, de rebaixar, de deixar assumir o comando e ou de incluir o outro no trabalho. Aponta que são quatro estilos de negociação, onde cada um destes tem uma única aplicação ótima, que se diferencia de estilo para estilo.

Dando seguimento a este estudo, é apresentada a classificação de Gottschalk.

2.4.3.2 Classificação de Gottschalk

A segunda classificação, denominada “Gottschalk” é explicada por Gottschalk, (*in* MARTINELLI, 2002, p. 117-118), da seguinte forma: “a descrição de todas as características de comportamento de indivíduos, envolvidos em um encontro de negociação”. Propõe ainda que cada negociador estabeleça sintonia com um determinado estilo de forma quase imediata, sendo este o referencial para definir o seu estilo que, certamente, é influenciado por diferentes elementos que são,

com facilidade, identificados. Deste modo, o autor reconhece também quatro estilos diferentes, identificando-os de maneira muito simples. Segundo Martinelli (2004, p. 117-118):

Estilo duro: tem como características principais ser dominante, agressivo e orientado para o poder. Apresenta posições firmes e claras, é determinado a atingir sempre o melhor, conhecendo muito bem seus próprios objetivos. Além disso, aceita bem assumir riscos e aprecia surpresas e mudanças.

Estilo caloroso: suas características são apoiador, compreensivo, colaborador, orientado para as pessoas. Costuma ser amigo e interessado, além de bom ouvinte e preocupado com as necessidades da outra parte, confia nos outros e está sempre pronto a colaborar, mantendo sempre o otimismo. Porém, reluta em enfrentar o conflito, superestima as reações dos outros, além de antecipar problemas sem existir.

Estilo dos números: trata-se de um estilo analítico, conservador e orientado para as questões. Tem conhecimento dos fatos, da lógica e dos detalhes, além de ser prático e extremamente preocupado com a operacionalização. Pesa bem as alternativas e valoriza suas opções.

Estilo negociador: apresenta como características principais a flexibilidade, o compromisso, a integração e a orientação para os resultados. É rápido para identificar oportunidades e busca maneiras de viabilizar as atividades, apreciando negociar através de barreiras culturais. Normalmente, utiliza todos os fatos e argumentos disponíveis.

O foco do subcapítulo, a seguir, está na categorização de LIFO.

2.4.3.3 Classificação LIFO

A terceira é a classificação dos quatro estilos LIFO: o “dá e apóia”, que correspondente à orientação receptiva; o “toma e controla”, à orientação exploradora; o “mantém e conserva”, à orientação acumuladora; e o “adapta e negocia”, à orientação para trocas. Esta categorização é muito semelhante à de Gottschalk. A origem desses estilos surgiu a partir das tentativas feitas pelos estudos de tipologias humanas, que possuem suas raízes nos primeiros pensadores dos quais se têm notícias, ou seja, nos primeiros filósofos que a humanidade conheceu. Desta maneira, constata-se que o desejo do homem do autoconhecimento sempre existiu. Baseado em dez anos de estudos e pesquisas dos autores, Atkins e Katcher, Bergamini (1980) coloca como aspecto básico o fato de as pessoas não serem

nunca portadoras de um único estilo, pois apresentam, em sua maioria, os quatro estilos juntos, mas em graus diferentes de utilização.

Em seus estudos, Martinelli (2004, p. 114-116) explica os quatro estilos LIFO da seguinte forma:

Estilo Dá e Apóia (D/A). Esse estilo tem como premissa uma postura idealista, enfocando a situação presente, sempre segundo a mesma. Na atividade empresarial, a tendência clara é a de exercer um tipo de chefia basicamente cooperativa, na qual seus subordinados se sentem participantes das decisões. *Estilo Toma e Controla (T/C)*. A orientação básica desse estilo é caracterizada pelos objetivos e metas a serem alcançados. Tem extrema agilidade em suas ações, respondendo, de maneira muito eficaz, às situações de pressão que enfrenta, bem como apresentando capacidade muito grande de trabalhar em diferentes atividades simultaneamente. *Estilo Mantém e Conserva (M/C)*. O estilo tem um ritmo mais lento de trabalho, preocupa-se excessivamente com a qualidade do trabalho a ser executado, não dando tanta importância à quantidade de trabalho que é realizada. Esse tipo gerencial tem como filosofia preservar cuidadosamente o que já conseguiu e construir o futuro em cima do passado. *Estilo Adapta e Negocia (A/N)*. Esse estilo tem como características principais a facilidade da pessoa em colocar-se no lugar do outro. A filosofia básica é de que, para se conseguir algo, é preciso ir sempre ao encontro das expectativas e dos desejos das outras partes envolvidas.

A teoria de LIFO revela uma questão importante no que diz respeito à força e fraqueza humanas. Coloca que, quando as forças de uma pessoa são utilizadas em demasia, elas se transformam em fraquezas. Neste sentido, o Quadro 2 mostra os pontos fortes e fracos do negociador, segundo esta teoria.

Estilo	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Dá e apoia	Assume seu sucesso e seus problemas de forma honesta	Em situações de pressão, é perfeccionista pelo excesso de preocupação. É incapaz de dizer não e, às vezes, deixa-se invadir em sua privacidade.
Toma e controla	Aberto às inovações, toma decisões rapidamente, respondendo de maneira muito eficaz às situações de pressão.	Em situações difíceis, força sua tendência diretiva de chefia, tornando-se coercitivo. Esquece de pedir a opinião dos outros, passando por cima deles com frequência.
Mantém e conserva	Norteia-se por coisas concretas e apoia suas decisões naquilo que pode comprovar	Em situações de queda de desempenho, mostra-se frio e ausente.
Adapta e negocia	Comanda seus subordinados com entusiasmo e respeita o espírito de equipe. Possui elevado de humor.	Em situações difíceis, pode tornar-se indelicado e perder o senso da própria identidade por não apresentar opiniões firmes.

Quadro 2 - Os Quatro Estilos LIFO: pontos fortes e fracos

Fonte: BERGAMINI, (1980, p. 86).

2.4.3.4 Classificação de Marcondes

A quarta classificação é a de Marcondes (1993). O autor sugere que negociar é estar disposto a uma adaptação ao ambiente e, também, que a mudança, aliada à adaptação, compreende os elementos que dirigem uma negociação. Coloca ainda que uma pessoa que é capaz de fazer evoluir a sua posição em um sentido de produtividade não é um derrotado, mas sim, um negociador bem sucedido. Pode-se, com esta posição, perceber a relevância que tem a adaptação ao ambiente, para que o negociador perceba e desenvolva a sua ação de forma correta.

A partir de Marcondes, Martinelli (2006, p. 226) coloca que, para alcançar os resultados desejados, o negociador pode se comportar de duas maneiras: de forma ativa, agindo sobre os outros, a fim de que explicitem o seu ponto de vista e os seus julgamentos para depois convencê-los; de maneira receptiva, agindo em função das mensagens recebidas do interlocutor – este comportamento contribui para a construção da negociação.

Conforme Martinelli (2006, p. 103):

O ato de negociar, por se tratar de uma forma de comunicação, pode ser afetado por ruídos. As diferentes culturas dos interlocutores podem constituir-se em um fator de deformação das mensagens. A negociação é um prisma deformante, fundado no diferencial de percepção entre duas pessoas. Assim, as mensagens enviadas a um interlocutor através desse prisma poderão ser adquiridas a seus olhos, com uma conotação particular. Numa situação em que haja três ou mais pessoas envolvidas em uma negociação cresce enormemente a probabilidade de polarização das mensagens ou mesmo de bloqueio da comunicação entre os interlocutores.

Como coloca Marcondes (1993, p. 41), o comportamento de um negociador não é mágico. Se este for hábil, é capaz de analisar as distorções que podem acontecer e evitar que elas se acentuem. Também observa durante a negociação o impacto ocasionado pelo seu comportamento em relação ao seu interlocutor.

De forma semelhante aos autores anteriormente apresentados Marcondes classifica os estilos de negociação em cinco tipos diferentes, bem como os seus pontos fortes e fracos, que estão representados logo abaixo no Quadro 3.

Estilo	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Afirmação	Faz negociação transparente e possui comportamentos afirmativos	Emite julgamentos de valor sobre o outro. Tem dificuldades em fazer valer o seu direito.
Persuasão	Utiliza informações e argumenta a partir de dados e fatos.	Apresenta argumentos fechados. Tem propostas, mas não consegue justificá-las.
Ligação	Demonstra apoio, pede sugestões e opiniões aos outros.	Às vezes, pode se mostrar impaciente, egoísta e altruísta.
Atração	Enfatiza atributos e qualidades no outro e reconhece seus erros e limitações	Pode não ser autêntico, por entender como fraqueza o fato de expor suas falhas e deficiências.
Distensão	Propõe soluções alternativas para interessar ambas as partes. Busca a convergência em uma negociação.	Às vezes, se mostra irritado e desconfiado, podendo levar a discussão a um desvio crítico.

Quadro 3 - Classificação de Marcondes: pontos fortes e fracos do negociador

Fonte: MARCONDES, (1993, p. 53).

2.4.3.5 Analogia dos Estilos com os NAIPES

A classificação proposta por Almeida Junior (1997) é a Analogia dos Estilos com os NAIPES, na qual os estilos dos negociadores são categorizados, considerando-se dois elementos importantes: a política e a ética. A política define as relações de poder, e a ética regula as relações de moral entre as pessoas, com base nas contribuições e na concordância entre as mesmas. As questões relacionadas com a ética e a política estão sempre presentes nas ações dos negociadores, uma vez que aquela regula as relações de moral entre os seres humanos e esta, juntamente com a política, se estabelece no universo humano. Portanto, quando o elemento em foco é a negociação, as questões éticas e políticas visam não somente aos objetivos, mas também aos meios e relacionamentos entre as partes.

Assim, combinando-se os aspectos com as orientações, obtêm-se quatro estilos, citados em Martinelli (2004, p. 120-123), que são:

Política e preservação: trata-se de preservar as relações de poder (esse estilo pode ser associado à figura de um diplomata); *Política e conquista*: refere-se a conquistar poder (esse estilo associa-se a um guerreiro); *Ética e preservação*: busca-se preservar a moral, previamente concebida, (o que pode ser visto como um conselheiro); *Ética e conquista*: tenta-se conquistar uma nova moral (que seria retratado por um mártir). Assim, como principais características desses naipes, poderiam se citadas: *Diplomata*, suas estratégias são aguardar até que o outro enuncie interesses compatíveis com os seus, para dar a impressão de que está alinhando-se ou cedendo; *Guerreiro*, a estratégia deve basear-se essencialmente na orientação política da parte representada por ele; *Conselheiro*, a estratégia é a disposição para conceder, no âmbito da política, desde que isso seja necessário, para preservar a moral; *Mártir*, sua estratégia é baseada principalmente na demonstração do valor a moral a ser concebida.

O próximo estilo a ser apresentado é o de Kingston e Algie tão importantes quanto os demais.

2.4.3.6 Classificação Kingston e Algie

Além das cinco classificações que apontam os estilos de negociação, Martinelli (2002) anuncia o denominado “Kingston e Algie”. Este propõe uma tipologia de busca, em uma visão sistêmica no tratamento dos problemas. Pode ser compreendido a partir de oito fases caracterizadas, independente do perfil psicológico: início, exploração do problema, levantamento das possibilidades de ação, solução, reiteração eventual do ciclo, implementação, revisão durante a ação e superação de eventual insucesso. Neste sentido, apresentam-se sete perfis psicológicos para tomada de decisão, de acordo com Martinelli (2004, p. 124-129):

Racional: usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes; *Empírico*: tende a hostilizar mudanças e inovações, por alterar os parâmetros básicos que determinam os fatos; *Pragmático*: quando a essência da situação está na ação, o resultado é mais importante do que o processo; *Dialético*: escolhe a abordagem que salvaguarda e reforça o poder de seu grupo; *Sistêmico*: guiado por uma “compreensão” não explicitada, é capaz de indagação reflexiva integrativa. Os pontos

importantes são a complexidade, a interdependência e a interação de postos e as atividades, os reconhecimentos de fatores psicossociais, a extração de conhecimento; *Estruturalista*: estabelece organização clara e procedimentos definidos. *Intuitivo*: escolhe aquela que contribui para o seu crescimento pessoal. O enfoque é fazer o que a pessoa sente como certo.

A seguir, é apresentada a classificação de Ackoff.

2.4.3.7 Classificação de Ackoff

Uma classificação interessante, referente aos estilos do negociador, é a de Ackoff (1996, *apud* MARTINELLI, 2002) que parte da já proposta de Jung dos tipos psicológicos, quais sejam, introvertidos e extrovertidos. A ampliação desses tipos é que explica a qualidade das inter-relações entre os membros de pares ou pequenos grupos.

A partir desta leitura, podem ser citados quatro tipos de personalidade, de acordo com Ackoff (1996, *in* MARTINELLI, 2004, p. 130):

Introvertido movido por estímulos internos (Subjective Internalizer – SI): normalmente, responde mais aos estímulos internos do que aos externos e o faz modificando a si mesmo;

Introvertido movido por estímulos externos (Objective Internalizer – OI): tende a responder mais aos estímulos externos e com isso modificar a si mesmo também;

Extrovertido movido por estímulos internos (Subjective Externalizer – SE): responde preferencialmente aos estímulos internos e o faz, agindo sobre o ambiente no qual está inserido;

Extrovertido movido a estímulos externos (Objective Externalizer - OE): tende a ser afetado pelos estímulos externos de maneira mais intensa, agindo de forma a modificar o ambiente no qual se encontra.

Entender a classificação dos estilos do negociador remete à busca de elementos teóricos que favoreçam a compreensão em relação às competências e habilidades necessárias para haver uma boa negociação.

2.4.4 Habilidades do negociador

A Era da Globalização tem ocasionado mudanças que vêm atingindo todo o planeta. A partir destas é que surgem tendências que influenciam o ambiente das organizações, das pessoas e das relações que são estabelecidas. Portanto, a palavra "globalização" atualmente está presente em todos os meios, tanto nacionais quanto internacionais, embora com uma variedade imensa de significados.

A verdade é que está se vivendo uma revolução tecnológica nos meios de comunicação e um enorme desenvolvimento na área dos transportes aéreos que permite movimentação rápida tanto das pessoas como das mercadorias. Todo este contexto permite expansão e integração rápida das organizações pelo mundo, o que indica que é necessário buscar elementos que proporcionem conhecer como podem se apresentar os negociadores.

Segundo Casse (1994, p. 77-92):

Negociador efetivo: conhece detalhadamente os fatos relacionados à negociação, documenta todas as declarações. É exato, não perde pontos fundamentais. Muitas vezes, é insensível às emoções e aos sentimentos da outra parte. Pode perder-se nos detalhes da negociação, chega a argumentar com o próprio grupo, que o enfraquece na negociação; *Negociador analítico:* apresenta os argumentos de maneira lógica, buscando a implementação correta da estratégia. Negocia a agenda da reunião, estabelecendo as regras da negociação. Busca a racionalidade através de perguntas do outro grupo. Geralmente, é frio e sem sentimentos; *Negociador relativo:* é um facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação, estabelecendo e mantendo boas relações com os membros da outra parte. Envolve-se com o lado humano da negociação, perdendo o foco; *Negociador intuitivo:* tem habilidade para trazer idéias, novos caminhos e opções potenciais. enxerga claramente os pontos da negociação e de seus detalhes. Examina a negociação em seu todo. Muitas vezes não é realista. Há dificuldades em controlá-lo, pois a disciplina não é seu forte.

Martinelli e Almeida, (2006) ressaltam que existem divergências teóricas em relação ao que se deve negociar, como fazer e como considerar o outro lado. Em função das diferentes opiniões, se têm outras condutas que devem ser assumidas, que resultam em importantes habilidades de um negociador. Independente do

entendimento utilizado, é fundamental analisá-las. Neste sentido, os autores (2006, p. 112) apontam que:

Vale ressaltar que os fatores críticos do sucesso de uma negociação podem ser traduzidos em habilidades essencialmente genéricas, resumidas em capacidades de preparação, objetivação, planejamento, comunicação, raciocínio, percepção, verificação e adaptação. Percebe-se que, durante o processo, várias habilidades são exigidas dos negociadores, demonstrando, assim, a complexidade envolvida numa negociação.

Compreender todas estas questões é condição indispensável, para haver negociação, já que estas caracterizam um bom negociador e que, neste contexto, é possível encontrar e ter a necessidade de se movimentar, de se comunicar e de negociar com os outros negociadores. Com o objetivo de conquistar negociações efetivas, Martinelli e Almeida (1997) distinguem as habilidades necessárias dos negociadores considerados “convencionais” dos “não convencionais”

Na opinião dos autores, as características dois grupos são diferentes e podem ser analisadas no Quadro 4, que vem logo a seguir.

HABILIDADES	
Negociadores convencionais	Negociadores não convencionais
Para obter informações, utilização de questões que terminam abertamente , evitando respostas somente com “sim” ou “não”.	Utilização de equívocos: compreender mal a outra parte, para forçar o outro lado a esclarecer sua posição e acrescentar informações.
Uso de paráfrase ou reformulação daquilo que o outro negociador disse , com o intuito de demonstrar interesse, verificar sua compreensão, ganhar tempo e proporcionar a outra parte a oportunidade de acrescentar algo à discussão.	Exagero: ampliar tudo aquilo que o outro negociador diz para questionar uma posição externa, a qual se sabe que a outra parte está pronta a tomar.
Uso do silêncio: para forçar a outra parte a compartilhar informações.	Mudanças inesperadas: dizer ou fazer algo repentinamente, para criar um efeito de surpresa.
Sumarização: para medir o progresso da negociação e construir acordos prévios.	Sarcasmo: utilizar-se de zombarias para provocar reações emocionais.
Confirmação dos sentimentos e emoções para aliviar a tensão e reforçar a confiança.	Sufocação: sufocar a outra parte com excesso de questões e informações para tentar enfraquecê-la.

Quadro 4 - Habilidades utilizadas por negociadores convencionais e não convencionais no processo de negociação

Fonte: Elaborado a partir de MARTINELLI; ALMEIDA, (1997, p. 45).

Partindo do princípio de que estudar as habilidades utilizadas pelos negociadores, que os revelam convencionais ou não convencionais e dando seguimento ao estudo, será apresentado mais um tema relevante que é a importância da comunicação na negociação.

2.4.5 A importância da comunicação na negociação

No contexto atual, a comunicação surge como o maior desafio em um processo de negociação internacional. Neste caso, não significa necessariamente entendimento, já que este ocorre quando duas pessoas têm a mesma interpretação acerca dos símbolos usados no processo de comunicação. No sentido, torna-se importante, neste momento de investigação teórica, abordar a relevância da comunicação no processo de negociação. Portanto, para entender a negociação, é necessário aprimorar os conhecimentos de comunicação, pois a primeira só é possível através da segunda.

O ser humano não vive só. Tanto para sobreviver quanto para procriar ele precisa conviver socialmente, e viver em sociedade significa manter relacionamentos, dividir e lutar por espaços. De acordo com Martinelli (2004, p. 43):

A comunicação é básica e fundamental dentro de um processo de negociação, visto que ela está presente em todas as etapas do processo e de maneira muito intensa. Na verdade, provavelmente tende-se inclusive a subestimar a importância da comunicação no processo de negociação, já que se pode considerá-la meio óbvia e automática. Mas, quando se analisa a fundo, tem-se a noção da real importância da comunicação e da maneira como ela pode influenciar um processo de negociação, quer em algumas de suas etapas, quer no processo todo.

A comunicação é, no geral, decisiva para a negociação, visto que pode ser considerada como um elemento do comportamento humano e um passo importante para se obter resultados positivos nesta área.

Para Fisher (2005), este é o ponto-chave da negociação, pois, sem ela, não há como negociar internacionalmente e/ou nacionalmente, visto haver uma extrema interdependente entre ambas. A intenção comunicativa está, assim, no processo de negociação. Considerada como um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta, a comunicação nunca é fácil, mesmo entre pessoas que têm um imenso histórico de valores e experiências compartilhadas.

A comunicação, sem dúvida, é a centralidade de todos os processos de negociação, neste sentido, Lewicki e Litterer (1985, apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2004, p. 53) afirmam que:

Sem a comunicação, o coração do processo de negociação, não seria nada mais do que uma série de lances e ofertas entre as partes. Não existiriam informações adicionais para dar suporte a um lance ou a uma oferta, nem surgiriam informações para justificar por que esse lance ou oferta seria inaceitável. Sem mais informações, não haveria razões, a não ser a passagem do tempo, para as partes fazerem concessões. Em suma, não haveria negociação.

Todavia, esta comunicação, a essência da negociação, é uma atividade que depende essencialmente da informação, isto é, baseia-se na troca de informação sobre as verdadeiras prioridades e preferências dos negociadores. Para se chegar a um acordo que defina os resultados positivos, é necessário que ambas as partes tenham vontade de trocar informações corretas sobre as suas prioridades, preferências e interesses, e é exatamente, neste sentido, que a ética precisa ser analisada e compreendida pelo negociador.

2.4.6 Ética na negociação

A ética, como conceito, dá conta dos valores que determinam o comportamento e influencia a tomada de decisões em um determinado contexto. No ambiente organizacional, particularmente nas empresas, neste estudo, a ética representa os elementos morais que orientam as decisões, na medida em que estas

se relacionam com pessoas e o contexto que as envolve. Na negociação, a maioria das questões éticas está relacionada com o grau de honestidade, de abertura e de sinceridade que o negociador deve ter na sua relação com o seu oponente.

A grande questão que se coloca aos negociadores é saber quais os comportamentos considerados éticos. A informação é uma das principais fontes de poder, especialmente em negociação, uma vez que é, através do domínio desta e do conhecimento em relação ao produto, que a empresa aumenta o poder do negociador. Uma vez que a negociação é um processo de troca e de comunicação de informação, uma conduta não ética consiste na comunicação desonesta e enganosa dessa informação para a outra parte. No entanto, cabe aos negociadores perceberem, por um lado, quando podem ou devem revelar informações e ainda fazerem afirmações e, por outro, quando devem proteger o acesso à informação privilegiada, por exemplo.

Conforme Andrade; Alyrio e Vilas Boas (2006, p. 26), em sua obra “Cultura e ética na negociação internacional”:

A integridade é a base da confiabilidade das pessoas, porque garante a consistência do indivíduo que toma as decisões e se relaciona com os demais. Toda a sociedade se baseia em certa quantidade de confiança recíproca que ajuda a coordenar as ações através da comunicação. Pode-se dizer que, sem confiança, cada um fica relegado a um isolamento na sua individualidade e não haveria o contrato social. A vida humana começa e só é possível pela confiança.

Tendo estes elementos como referência, para alcançarem os seus objetivos, os negociadores utilizam um conjunto de estratégias e comportamentos na negociação, eticamente reprováveis, ou não, na medida em que violam, ou não, os princípios e as normas implícitas da honestidade em negociação.

2.4.7 Negociação internacional

A vida social e cultural, nos diversos países do mundo, passa por um processo que vem sendo afetado, em grande medida, pelas influências das empresas internacionais.

Andrade, Alyrio e Vilas Boas (2006, p. 127) colocam que:

Cada vez mais, assume papel vital na vida das pessoas a integração das empresas, num contexto mundial de livre comércio em que as mesmas podem operar simultaneamente em muitos países diferentes e explorar em vantagem própria as variações nas condições locais; hoje, compramos produtos, utilizamos serviços aqui no Brasil que são conhecidos e utilizados mundialmente. Os dias de produção e vendas, centradas principalmente nas próprias fronteiras, já acabaram; praticamente, não existem cenários organizacionais que não possuam uma dimensão internacional. O intercâmbio econômico e cultural entre diversos países, devido à informatização, ao desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, está sendo comprovado pelo crescimento dos negócios multinacionais desde o início dos anos 60.

Portanto, vive-se em um mundo em que, entre as pessoas, predominam diferenças: físicas, econômicas, sociais e de interesses. Não se pensa de forma igual. Pode-se dizer que um indivíduo somente será capaz de estabelecer uma comunicação realmente efetiva com pessoas de outras culturas depois que a sua própria cultura for entendida por ele. Por este motivo, é fundamental reconhecer a influência dos próprios valores, das percepções, das opiniões e do conhecimento sobre as interações humanas e enxergá-las como relativas e não absolutas.

Além das diferenças, é preciso encontrar soluções para as situações que, muitas vezes, geram conflitos. Diariamente, as pessoas se deparam com situações de confronto, e a negociação é, sem dúvida, o meio mais interessante para a busca de soluções em caso de divergência. Ela viabiliza que as duas partes se entendam, por meio de diversas linguagens, sejam palavras, gestos ou comportamentos, como coloca Nierenberg (1973, p. 2):

La negociación depende, ante todo, de la comunicación y se desarrolla entre personas que o bien obran por cuenta propia o bien como representantes de grupos organizados, lo cual, por tanto, da lugar a que pueda considerarse como un elemento de la conducta humana.

Conduzir um processo de negociação internacional, assim, requer muitos cuidados, uma vez que o negociador conduz um processo de comunicação entre indivíduos de diferentes origens culturais. Neste sentido, aprender sobre costumes e valores de uma determinada cultura, sendo capaz de compreender o comportamento dos negociadores estrangeiros, portador de outra cultura, é mais do que uma maneira de conquistar empatia, é uma necessidade na busca do estabelecimento de uma comunicação eficiente em um processo de negociação internacional.

As negociações mundiais, no cenário globalizado, são consideradas extremamente complexas, por tratarem e sofrerem interferências de macro fatores que influenciam as negociações globais, como, por exemplo, o clima político e econômico dos países envolvidos, além, é claro, de seus micros fatores: valores e comportamentos socioeconômicos e culturais.

Neste sentido, a preparação para um processo de negociação internacional vai além da questão da técnica que, no passado, era o eixo central deste processo, condicionado, por sua vez, a uma preocupação intensa com as estratégias e táticas a serem adotadas durante a negociação. Atualmente, com a globalização, a preparação exige um maior nível de busca em áreas que venham harmonizar este processo, tornando-se esta necessária, porque nela entram questões variáveis, que aparentemente podem parecer ocultas, mas que, no momento da negociação, têm um valor relevante, tais como as características peculiares (comportamentos, valores, língua, etnia, sociabilidade local) de cada país, onde se realizam as negociações internacionais pelas empresas.

Diante dessas peculiaridades, fica evidente que, no processo de negociação, criam-se necessidades de pesquisas prévias sobre a cultura do povo onde ocorrerá a transação comercial, a fim de permitir que o negociador comece a refletir sobre este novo cenário de negociação.

Além disso, é preciso que sejam consideradas as questões organizacionais, as suas normas, as suas políticas, as suas estratégias de negociações, aspectos estes que caracterizam o processo de negociação. Igualmente, são importantes as diferenças culturais e os valores para o seu sucesso e o seu melhor desempenho no momento da transação comercial. Partindo destes elementos, para que o negociador global seja eficiente, ele precisa ter consciência de que as pessoas com as quais vai se relacionar têm costumes, valores, estilos de vida, crenças diferentes e que utilizam práticas, técnicas e estratégias de negociação próprias de seu país.

Sendo assim, conduzir um processo de negociação intercultural exige do negociador habilidades que garantam uma comunicação entre indivíduos de diferentes origens culturais, uma vez que os negociadores desempenham diversos papéis.

Especificamente quanto às negociações internacionais com resultados ganho-ganha, para que elas ocorram desta forma, é essencial que os negociadores percebam os seus pontos-chave, de acordo com Martinelli (2004, p. 92):

- As pesquisas que envolvem a identificação das estratégias utilizadas pelos negociadores internacionais provenientes de diferentes culturas são recentes. Contudo, podem existir importantes diferenças estratégicas entre as culturas além das usualmente elencadas pelos estudiosos do assunto;
- Alguns indivíduos podem não agir de acordo com seu protótipo cultural, especialmente em situações particulares. As tipologias culturais podem não todos os negociadores;
- As estratégias de negociação são essencialmente dinâmicas e não imutáveis. Dessa forma, os negociadores devem alterar suas estratégias com intuito de se adaptarem às mudanças características da sociedade global.

Assim, diante das ideias apresentadas, verifica-se que o conhecimento das peculiaridades culturais da outra parte é indispensável na preparação da negociação internacional. Neste sentido, é importante destacar que o negociar é uma tarefa profissional, portanto necessita de cuidados também profissionais, focados no aprendizado de questões relevantes ao processo de negociação global.

Toda vez que se volta aos processos de negociação, realizados pelos negociadores globais, é necessário entender que as organizações, as quais estes pertencem, estão inseridas em uma rede relacional que foi sendo formada no tempo. As negociações ocorrem em todos os níveis e tipos de organizações, seja internamente, negociando com diferentes departamentos funcionais, seja externamente, negociando com clientes. O sucesso das diferentes negociações terá sempre um impacto decisivo no desempenho desta mesma organização, mediada pelo negociador global.

Espera-se que esta revisão sobre as questões aprofundadas e que dizem respeito às organizações, cultura e comunicação, no âmbito das negociações internacionais das empresas gaúchas, possibilite a compreensão do perfil e das estratégias do negociador internacional gaúcho que serão apresentadas nos próximos capítulos deste trabalho. Nestes, serão explicitados os encaminhamentos metodológicos, realizados para este estudo, bem como descritos e analisados os dados obtidos na pesquisa de campo.

3 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os encaminhamentos metodológicos da pesquisa, constituídos dos seguintes elementos: técnica de análise dos dados, a amostra, os instrumentos de coleta de dados, as suas etapas, as fases da pesquisa de campo, o levantamento, a descrição e a análise dos dados das empresas e dos negociadores globais, participantes da pesquisa.

3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a avaliação dos dados desta pesquisa, foi empregada a análise de conteúdo. Neste tipo de metodologia, o foco está nos “tipos”, nas “qualidades” e “distinções” no texto, como no caso do material coletado a partir das entrevistas realizadas com os negociadores gaúchos.

Na análise de conteúdo, portanto, “o ponto de partida é a mensagem. Entretanto, devem ser levadas em consideração as condições contextuais de seus produtores, e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem” (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 13). Deve ser levado em conta não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens. Esta técnica foi escolhida para este estudo, visto que é, cada vez mais, empregada para análise de material qualitativo, obtido através de entrevistas de pesquisa (MACHADO, 1991, p. 53).

Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a “análise de conteúdo visa a verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto”. Puglisi e Franco (2005, p. 24) sugerem

[...] o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição

dos passos (ou processos) a serem seguidos. Reiterando, diríamos que, para o efetivo “caminhar neste processo”, a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e, mesmo, “o pano de fundo” no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados.

A análise de conteúdo é considerada, assim, “uma técnica para o tratamento de dados que tem o objetivo de identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2005, p. 15), sendo esta realizada mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (BARDIN, 2008). Desta forma, segundo Bauer e Gaskell (2002), possui um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados, e o pesquisador caminha através da seleção, criação de unidades e categorização de dados brutos, como ocorreu nesta pesquisa ao serem coletadas informações para a obtenção do perfil e das estratégias do negociador gaúcho.

3.2 AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra desta pesquisa foi composta por cinco negociadores globais de três das empresas gaúchas exportadoras, com origens locais, e mais bem ranqueadas no Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2007. Foram utilizados os seguintes critérios para selecionar as empresas: ter origem brasileira; ser de diferentes segmentos; ter faturamento acima de cem milhões de dólares (US\$) – (jan.-dez./2007) e o negociador ter nascido ou morado desde a sua infância no Rio Grande do Sul.

Esta seleção só foi possível pelo acesso às informações que possibilitou o trabalho no banco de dados existente no Ministério do Desenvolvimento Industrial e Comércio Exterior MDIC/Secretaria de Comércio Exterior SECEX/ do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Comércio Exterior DEPLA. Estes dados foram fornecidos pelo Centro Internacional de Negócios-RS, através da Gerência de Relações Internacionais e Comércio Exterior – GEREX/Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS.

É importante destacar que muitos movimentos foram feitos para se chegar aos negociadores globais, e que a Gerência de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIERGS teve papel fundamental neste processo, no sentido de viabilizar as informações necessárias para, em um primeiro momento, conhecer o universo das empresas exportadoras do Rio Grande do Sul e, em seguida, chegar até as pessoas certas nas empresas e, por fim, até os negociadores globais, os quais foram entrevistados.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A partir das informações levantadas na revisão bibliográfica, foi construído um protocolo de entrevista que serviu de apoio à técnica de entrevista em profundidade, realizada com os responsáveis pela negociação comercial internacional das empresas exportadoras.

Esta foi uma pesquisa qualitativa, visto que permitiu a análise dos mais variados aspectos do estudo, uma maior familiaridade com o tema proposto, possibilitando ao pesquisador um maior aprimoramento de ideias referentes ao assunto. Tendo como referência Duarte (2006, p.64), entende-se que a entrevista individual em profundidade permitiu investigar e explorar o tema em estudo, a partir da busca de informações, percepções e experiências dos negociadores globais gaúchos que foram entrevistados.

Foi possível também uma abordagem com flexibilidade, uma vez que permitiu que os negociadores, ao serem indagados, em relação aos eixos da pesquisa, pudessem definir os termos das suas respostas e possibilitou ao entrevistador ajustar livremente as perguntas no desenrolar da entrevista. Este tipo de entrevista permitiu ainda uma intensidade nas respostas, não quanto à quantificação ou representação estatística, mas quanto à sua qualidade.

No sentido de viabilizar a coleta de dados para esta pesquisa, foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista (APÊNDICE A), construído a partir da

análise da literatura. Esta coleta de dados foi composta por abertas, tendo como ponto de partida a questão central da pesquisa. Estas foram divididas em quatro partes, que são elas:

A primeira parte contém questões se referem à organização, apontando dados gerais da empresa; do negociador, assim como da compreensão dos entrevistados em relação à organização da qual fazem parte.

A segunda parte apresenta perguntas voltadas a elementos da cultura, que pretendem dar conta da forma como o negociador identifica e se posiciona em relação a determinados elementos culturais diferentes dos seus e da sua organização; assim como diz respeito aos elementos da sua organização e que orientam as ações do negociador.

A terceira parte está voltada para a comunicação, cujo objetivo é identificar as estratégias de comunicação utilizadas, tanto pelo negociador como pela empresa com clientes internacionais, distinguindo as estratégias “mais e as menos eficientes”. Outras questões estão focadas nos países, nos quais estas relações comerciais e interculturais acontecem, apontando as facilidades, as dificuldades bem como as formas de superações. As demais perguntas têm por objetivo analisar como acontece a comunicação do negociador gaúcho durante a negociação internacional.

A quarta parte busca caracterizar quem é e como é o negociador (perfil intelectual e de formação), o espaço que este ocupa na organização e os elementos da sua situação de ingresso no mercado até o momento da entrevista. Pretendem também explicitar como os entrevistados entendem a formação profissional e intelectual do negociador global, o que é necessário e quais são os seus atributos para atuar no mercado; compreender como os negociadores destas três empresas gaúchas agem antes e durante uma negociação internacional; e definir o seu estilo de negociador, a partir de suas características tanto pessoais como profissionais.

A organização desta entrevista teve como modelo uma abordagem de entrevista de profundidade, que permitiu respostas não fechadas que, segundo Duarte (2006, p. 62), “é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e

pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer”.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em duas etapas distintas:

a) Pesquisa bibliográfica que foi realizada em três movimentos não estanques, mas que foram se complementando. O primeiro caracterizou-se a partir do pré-projeto de pesquisa; o segundo, no decorrer das disciplinas realizadas; e o terceiro, acima de tudo, mediante as indicações sugeridas pelo orientador. Portanto, este movimento é que acompanhou e foi se solidificando durante todo o período no qual se buscou rever a literatura a respeito do tema e identificar as teorias já elaboradas sobre o mesmo;

b) Pesquisa de campo foi programada em quatro fases. Na primeira, foi realizada pesquisa de informações junto à Gerência de Relações Internacionais e Comércio Exterior – GEREX/Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS, no sentido de identificar as empresas gaúchas que exportaram no ano de 2007 e os seus respectivos faturamentos. Na segunda, foram organizados estes dados por faixa de faturamento, destacando as empresas melhores ranqueadas e, destas, as que tinham origem gaúcha, bem como foram definidas as três empresas, onde estariam os negociadores a ser entrevistados; a volta a GEREX/FIERGS para ser estabelecida a forma para chegar até as empresas e posteriormente aos sujeitos da pesquisa. Na terceira, foi realizada uma pesquisa de informações já publicadas em relação às empresas selecionadas. Na quarta, foram feitas as entrevistas abertas e semi-abertas. As falas foram analisadas, conforme o referencial teórico sugerido.

Como no caso deste estudo, a pesquisa de campo, segundo Bastos e Keller (1992, p. 55):

Visa a suprir dúvidas, obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para os quais se procura respostas ou a busca de confirmações para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações.

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2008, com cinco negociadores globais, de três empresas exportadoras, mas duas das cinco selecionadas inicialmente não permitiram que fosse utilizado este tipo de entrevista. Estas ocorreram diretamente com cada negociador, quatro deles nas próprias empresas e um, fora. No momento do agendamento para a entrevista, informava-se ao entrevistado a temática e o objetivo da pesquisa, ressaltando que os dados obtidos seriam confidenciais e utilizados exclusivamente neste trabalho.

A validade desta pesquisa foi constatada pela maneira como o trabalho fora construído metodologicamente, com a elaboração das questões da pesquisa, das perguntas e da seleção dos informantes. Neste sentido, a confiabilidade, de acordo com Duarte (2006, p. 68):

diz respeito ao rigor metodológico que garante que, repetidos os procedimentos, os resultados serão os mesmos. Isto exige tanto a confirmação das informações obtidas na pesquisa de campo, quanto à articulação adequada destas informações na descrição, na coerência da análise com o quadro de reflexão proposto e nas conclusões consistentes com os passos anteriores.

Os respondentes, escolhidos para participarem desta pesquisa, foram negociadores globais que atuam como negociadores internacionais nas empresas relacionadas, que revelaram a sua confiabilidade na forma como se colocaram para responder aos questionamentos e, desta forma, contribuir para o estudo. De acordo com Duarte (2006, p. 68-69):

Uma boa pesquisa exige fontes que sejam capazes de ajudar a responder sobre o problema proposto. Elas deverão ter envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar. Nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo, desse modo, e, no limite, uma única entrevista pode ser mais adequada para esclarecer determinada questão do que um censo nacional. Por isso, é importante considerar que uma pessoa somente deve ser entrevistada se realmente puder contribuir para ajudar a responder à questão de pesquisa.

Após a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, foram levantados os dados. As respostas das entrevistas foram gravadas e digitalizadas, o que possibilitou o registro na íntegra das informações geradas pelo entrevistado, posteriormente, foram transcritas e analisadas. O levantamento de experiências, portanto, caracterizam-se por ser uma forma de coleta de dados utilizada pelo pesquisador em função do tipo de investigação a que se propõe.

3.5 SELEÇÃO DAS EMPRESAS DA PESQUISA

Para a seleção das empresas, foram realizados vários contatos com o setor de Comércio Exterior da FIERGS, em que o Secretário da Gerência da instituição forneceu uma planilha, contendo a relação das duas mil e oitocentas e uma empresas do Estado. Estes dados foram analisados, a partir do faturamento destas empresas, organizadas em quatro grupos, assim identificadas: duas mil cento e trinta e duas empresas gaúchas tiveram um faturamento inferior a um milhão de dólares; quatrocentas e setenta e quatro, entre um a dez milhões de dólares; cento e quarenta e duas, entre dez a cinquenta; milhões de dólares vinte e nove, entre cinquenta a cem milhões de dólares e vinte e quatro, acima de cem milhões de dólares. Foram identificadas, em todo o universo de empresas, as vinte e quatro que exportaram, no período de janeiro a dezembro de 2007, acima de cem milhões de dólares. Conforme podemos estas informações no Quadro 5 abaixo:

EMPRESAS EXPORTADORAS DO RS		
FAIXA DE VALOR (US\$)	Nº Empresas	%
Até US\$ 1 milhão	2132	76,12%
Entre US\$ 1 e 10 milhões	474	16,92%
Entre US\$ 10 e 50 milhões	142	5,07%
Entre US\$ 50 e 100 milhões	29	1,04%
Acima de US\$ 100 milhões	24	0,86%
TOTAL DE EMPRESAS EXP. NO RS	2801	100,00%

Quadro 5 - Empresas exportadoras do RS/1997

Fonte: FIERGS, 1997.

A seguir, é feita a caracterização das empresas de origem dos negociadores globais.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE ORIGEM DOS NEGOCIADORES GLOBAIS

Esta seção se constituiu a partir de elementos importantes da caracterização das empresas que fizeram parte do presente estudo.

A opção, inicialmente, foi por cinco segmentos de exportação (tabagista, calçadista, petroquímico, metal/mecânico e alimentos), levando-se em consideração os seguintes critérios: sua origem, ou seja, que estas fossem gaúchas – todas são do Estado do Rio Grande do Sul —; e de segmentos diferenciados, para se ter uma amostragem diversificada dos negociadores internacionais.

Uma vez feito este recorte, foram realizados dois movimentos paralelos importantes no processo da pesquisa, no sentido de verificar as informações em relação aos dados necessários, disponibilizadas pelo setor de Comércio Exterior da FIERGS, através do Secretário da Gerência, para a definição de caminhos, a fim de chegar até as empresas e agendar as entrevistas com os negociadores de cada uma delas.

O objetivo também foi o de buscar informações e dados de cada uma das organizações/empresas selecionadas já disponíveis a todas as pessoas, uma vez que estão publicadas no *site* de cada uma delas. Esta busca aconteceu mesmo antes de serem realizados os contatos com as organizações/empresas, assim como das entrevistas. Em duas das cinco empresas, não foi possível entrevistar os negociadores, pela política da própria organização.

As três empresas que foram definidas para este trabalho são: Alberto Pasqualini REFAP S/A; Avipal S/A Avicultura e Agropecuária; Paquetá Calçados Ltda. A seguir, serão relatadas algumas características destas empresas.

3.6.1 Alberto Pasqualini REFAP S/A

A Refinaria Alberto Pasqualini¹ foi fundada em 16 de setembro de 1968, na cidade de Canoas, no Rio Grande do Sul. Esta foi a primeira refinaria da unidade do sistema Petrobras a operar no Estado. Iniciou suas operações no auge da expansão do projeto estatal do setor petrolífero, ajudando a alterar a relação comercial brasileira no segmento energético e de combustíveis, já que o País, com a criação das primeiras unidades de refino, passou a importar mais petróleo bruto e menos derivados, agregando valor à matéria-prima em solo brasileiro. Com a inauguração da segunda refinaria do sistema Petrobras, no Paraná, em 1977, a Refap começou a diversificar e expandir suas atividades, trabalhando com excedentes de óleo combustível, como, por exemplo, diesel, GLP e gasolina. Paralelamente, a Companhia passou a investir em seu compromisso com o meio ambiente, desenvolvendo projetos que valorizem a natureza.

A Empresa tem como missão fornecer produtos e serviços da indústria do refino de petróleo e energia, atuando de forma rentável, sendo reconhecida pela qualidade, segurança e preservação do meio ambiente. De acordo com as informações de seu histórico, a Companhia tem como valores a integridade, a ética, a responsabilidade e o desenvolvimento social, o espírito de equipe, a atuação cooperada, a visão sistêmica, a disciplina, a simplicidade, a agilidade e a criatividade. A organização trabalha os seus funcionários para o autodesenvolvimento, o aprendizado permanente, a perseverança e a capacidade de superar dificuldades.

3.6.2 Paquetá Calçados Ltda

A empresa Paquetá Calçados² foi fundada em 20 de junho de 1945, na cidade de Sapiranga, no Rio Grande do Sul, onde mantém sua sede até hoje. Têm filiais em

¹ REFINARIA ALBERTO PASQUALINI (REFAP). Disponível em: <www.refap.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2007.

² PAQUETÁ. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 06 mar. 2008.

todo o Brasil e na Argentina. Com aproximadamente treze mil funcionários, atua na indústria e no varejo de calçados, de couros, de fazendas, de empreendimentos imobiliários, na administradora de cartões de crédito e administração das marcas, Dumont e Diadora.

A Empresa investe em tecnologia de ponta, em sistemas de ambiente (estruturas ambientais que garantam a qualidade em seus produtos), aliando arquitetura e qualidade ao ambiente de trabalho. Sua preocupação é tão grande com o meio ambiente que ela recebeu o certificado da ISO.

3.6.3 Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

A Avipal S/A³ foi inaugurada em 1959 pelo Aviário Porto-Alegrense Ltda. Inicialmente, a Empresa estava centrada na produção de carne de frango. Em 1973, alterou a sua razão social para AVIPAL S/A-INDÚSTRIA, COMÉRCIO, AVICULTURA E AGROPECUÁRIA e, em 1987, para, AVIPAL S/A-AVICULTURA E AGROPECUÁRIA, mantendo os mesmos objetivos sociais. Buscando diversificar as suas atividades e vislumbrando na industrialização de soja um negócio de rápida expansão e de boa rentabilidade, a AVIPAL, na posição de acionista majoritária, participou da fundação da GRANULO S/A, a qual entrou em funcionamento no início de 1976.

Em dezembro de 1974, adquiriu, em Leilão Público, o complexo avícola da COOP AVE – Cooperativa Avícola Vale do Taquari Ltda., composto de abatedouro de aves em Lajeado-RS, com capacidade de abate para 9.000 frangos/hora; da fábrica de rações em Arroio do Meio no RS, com capacidade de produção de 40 ton./hora e de estocagem de 22.000 toneladas de grãos; do incubatório, em Arroio do Meio, também no RS, com capacidade para 7.200.000 pintos/mês e mais 3 granjas com 53 pavilhões e demais instalações para criação de aves. Em 2002,

³ AVIPAL. Disponível em: <www.avipal.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2007.

ocorreu um processo de incorporação na empresa que expandiu as atividades para a produção de carnes e laticínios.

A Avipal investe em alta tecnologia e na mão de obra qualificada. A empresa tem como missão: ser uma das maiores e melhores empresas brasileiras de alimentos, reconhecida e admirada pela sua excelência. A filosofia da empresa está centrada nos seguintes valores: simplicidade, austeridade, espírito empreendedor, valorização do ser humano, ética, comprometimento, melhoria contínua, inovação, responsabilidade social e espírito de equipe.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, primeiramente é apresentada a estrutura geral das organizações, a seguir, a análise dos dados coletados nas entrevistas.

4.1 ESTRUTURA GERAL DAS ORGANIZAÇÕES

Conforme citado anteriormente, foram realizados movimentos junto a GEREX/FIERGS, anteriores às entrevistas com os negociadores, no sentido de identificar as empresas de onde são os negociadores participantes da pesquisa. Com os dados levantados, foram identificados os três grupos de empresas, organizadas por volume de faturamento no ano de 2007.

As empresas, representadas pelos negociadores entrevistados, compõe um percentual muito pequeno das exportadoras com faturamento superior a cem milhões de dólares, que é um universo de vinte e quatro empresas, ou seja, 0,86% de total das que exportaram em 2007, como pode ser analisado no Gráfico 1.

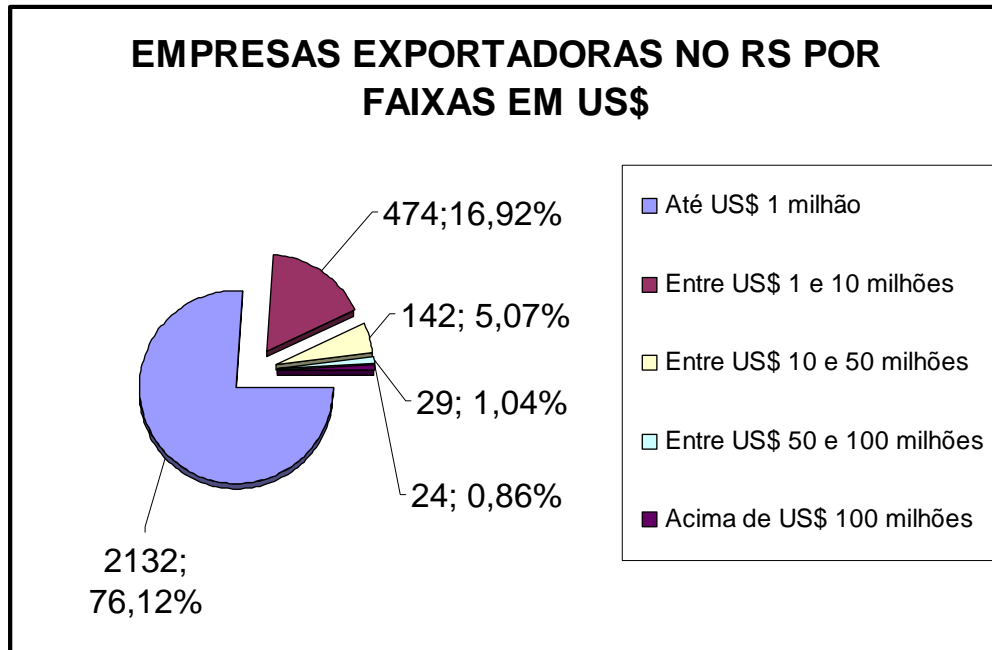


Figura 5 - Empresas exportadoras no RS por faixa em US\$ no ano de 2007

Fonte: Autor da pesquisa, 2009.

Foram realizadas cinco entrevistas em profundidade, conduzidas pelo próprio pesquisador. Essa fase proporcionou uma visão de como os negociadores globais entrevistados apontam elementos gerais da organização, como percebem a mesma e como os mesmos se situam neste espaço. Favoreceu ainda entender como o negociador identifica e se posiciona em relação a determinados elementos culturais que são diferentes dos seus, de como recebe as orientações da sua organização/empresa e como estas orientam as suas ações nas negociações internacionais. Estas entrevistas permitiram também localizar estratégias de comunicação utilizadas, distinguindo as que se mostram mais eficientes e menos, bem como reconhecer as questões interculturais, as suas facilidades, dificuldades e formas de superação. Por fim, mas não menos importante, estas possibilitaram caracterizar quem é o negociador global, o seu perfil, a sua formação, o espaço que ocupa na sua organização, os elementos da sua situação de ingresso no mercado até o momento da entrevista.

O ramo calçadista, petroquímico e de alimentos situa os três diferentes segmentos organizacionais de empresas exportadoras do Rio Grande do Sul, representados pelos cinco negociadores pesquisados, que mostram o número de

negociadores internacionais de cada uma das empresas, bem como os produtos e os países para onde os mesmos são exportados, conforme o Quadro 6.

Nome da organização/ empresa	Ramo/produtos comercializados	Nº de Negociadores Internacionais	Países com quem cada uma das empresas negocia
Avipal	Alimentos: Especificamente lácteos, Suínos e frangos.	05	África, Ásia: Japão, Árem Rússia, Oriente Médio: Kuwait, Qatar, Oman (localidade), Jordânia, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Iémen.
Refinaria Alberto Pasqualini /REFAP	Refinaria: derivados de Petróleo, principalmente combustível	02	Nigéria, Caribe, Estados Unidos, Uruguai, Argentina, Paraguai, Bolívia
Paquetá (Diadora Dumond e Grupo p/ terceiros)	Calçados, confecções e acessórios. 90% da produção são calçados esportivos: marca Adidas e Laserks	03	USA, Japão e Austrália, Mercosul: Chile, Argentina, Europa: Portugal, Itália, Inglaterra. Futuros: Israel, Turquia, Indonésia, Equador, Itália, América do Norte, Países Asiáticos,

Quadro 6 - Dados das empresas pesquisadas

Fonte: Resultado das entrevistas realizadas pelo pesquisador, 2009.

Como se percebe, todas as empresas/organizações têm mais de um negociador, o que permite uma articulação entre os mesmos, no sentido de dar conta, de forma eficiente, dos mercados internacionais, como revela uma das falas de um dos entrevistados

“Cinco pessoas atuam como negociadores no comércio internacional, divididos nos segmentos do mercado, e mais uma diretora geral: duas pessoas cuidando do mercado do Oriente Médio, uma da Ásia, uma da África e uma cuidando da Rússia” (Respondente EP).

No que diz respeito aos demais negociadores destas empresas, os entrevistados colocam que atuam no processo de negociação: no ramo calçadista, cinco negociadores, com formação em Administração de Empresas e Pós-graduação em Comércio Exterior; no petroquímico, cinco, no mercado interno, e dois, no externo, com formação em Administração de Empresas, um, com especialização em Comércio Exterior, outro, com curso de Mestrado em Gestão Empresarial; no setor de alimentos, cinco negociadores, somente no Comércio

Exterior. Percebe-se que os entrevistados, bem como os demais negociadores são pessoas com alto nível de escolaridade.

Outro tópico refere-se à visão dos entrevistados no que tange à sua compreensão quanto à organização na qual estão inseridos. Verifica-se que todos eles apontam para uma transparência e visão superior da empresa em que atuam, conhecendo os seus mercados, as suas estratégias, e suas ações são calcadas em valores, princípios, visão e missão de suas organizações. Eles percebem ainda suas empresas como integrantes de uma estrutura de mercado com características de oligopólio e monopólio, identificando um elemento conceitual importante que é questão do relacionamento. Alguns comentários são obtidos nesta fase, que revelam o seu grau de percepção em relação à sua organização:

“A visão comercial de mercado exterior já era uma visão de uma empresa de porte grande, porque falo isto, porque algumas empresas médias e pequenas elas ainda têm aquela visão de que relacionamento não é tão importante, o que importa é vender pelo melhor preço e pelo maior preço, ela não verificava quais os mercados de foco. Neste caso, Oriente Médio é o mercado, trabalhar em cima deste mercado com muito relacionamento estando com o cliente sempre, todo mês, não importando se o mercado estava bom ou ruim. Nunca saímos do mercado. Portanto, as estratégias mercadológicas elas eram muito bem feitas, muito bem planejadas, de acordo com todas as grandes empresas” (Respondente EP).

Este depoimento comprova o que Daniels (1996, p. 71) coloca acerca da importância de relacionamentos em “um mercado cada vez mais global, em que não é suficiente vender produtos e saber quem são seus clientes, mas como trabalhar mais próximos, para criar uma consciência de serviço e relacionamentos com consumidores das empresas”.

Com relação à origem gaúcha das organizações pesquisadas, os entrevistados a confirmam, o que significa: disciplina e dedicação. Embora conservem as raízes gaúchas, valorizando-as, há uma visão de um mercado global internacional. Para poder desenvolver bem os negócios internacionais, é necessário um conhecimento realista sobre os mercados locais também.

Os entrevistados confirmam não só o potencial de faturamento que ultrapassou cem milhões de dólares no ano de 2007, elemento este que foi o referencial definidor para a seleção das organizações/empresa para a análise do perfil do negociador internacional, como também afirmam a “*marca exportação*”. Estas são empresas de grande porte e de ponta, sendo consideradas potencias em cada um dos ramos onde atuam e apresentam características de liderança no mercado exportador, assim como buscam sempre diferentes mercados para a negociação. Fica claro que o pesquisado tem uma visão ampla e real da sua organização/empresa em todos os sentidos. Os mesmos se colocam não só como funcionários responsáveis para cumprir as metas, mas também, com liberdade de conduzir o processo de negociação, a partir dos princípios éticos da organização/empresa.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas organizações, a cultura marca todas as práticas e constituem um conjunto definido de representações mentais e um complexo muito importante de saberes. Forma um sistema coerente de significações, funciona como cimento que procura unir os membros em torno dos mesmos objetivos. Isto os torna semelhantes nos modos de agir e, muitas vezes, de pensar.

Entender a cultura, a partir da organização, tendo em vista os relacionamentos comerciais em um processo de negociação internacional, é o que se propõe. Este segundo bloco de questões, também organizado neste sentido, está voltado para os elementos da cultura e aponta para a forma como o negociador identifica e se posiciona em relação a determinados elementos culturais diferentes dos seus e da sua organização, que orientam as ações do negociador.

De acordo com Srour (2005, p. 212), “a cultura especifica a identidade da organização. É constituída ao longo do tempo e é sua chave para distinguir diferentes coletividades”.

Os entrevistados, inicialmente, foram indagados se existem preconceitos em relação às culturas dos negociadores estrangeiros. Suas respostas refletem uma posição de consenso, visto que não percebem grandes problemas neste sentido, apesar de negociarem com países do Oriente Médio, que se caracterizam por ter uma cultura baseada em valores, princípios e religiões diferentes, sendo esta totalmente diferente da nossa, que apresenta em uma visão Ocidental. Porém, ele não entende esta diferença como preconceito, como se pode verificar através da fala do Respondente EP: *O cliente do Oriente Médio já vem negociando com o Brasil há muito tempo. Eles já conhecem como os brasileiros negociam. Eles sabem que os brasileiros são bem inteligentes com relação ao seu negócio e eles revelam certo apreço.*

No que tange às barreiras culturais, enfrentadas pelos negociadores das empresas gaúchas, percebe-se, pelas suas respostas, que existem alguns focos específicos na comercialização com países de Oriente Médio nas áreas de alimentação, principalmente detectados nos costumes religiosos destes povos. *“temos que entender muito bem como a religião funciona. Lidar com o processo de negociação é mais complexo, tem que se estudar bastante como funciona o mercado em si e tentar se adaptar a ele, não adianta tentar impor a nossa cultura”.*

No entanto, na do setor petroquímico, em que os países importadores se localizam na Nigéria, nos Estados Unidos e no Caribe, não são observadas grandes barreiras. Em virtude da existência de dois braços comerciais na Europa, estas são minimizadas pela presença cultural destes parceiros que interagem e intermediam as negociações com estes países.

Quanto às questões culturais, são indagados sobre quais os costumes que marcam e caracterizam o ato de negociação das empresas pesquisadas perante seus mercados. Constatam-se, nos três segmentos, valores/costumes organizacionais importantes, tais como: a disciplina, a organização, o caráter, a pontualidade, a seriedade a confiança, o relacionamento, a empatia, a reciprocidade, a cooperação e a confiabilidade.

Estes valores/costumes, sem dúvida, apontam para a necessidade de entender os processos de relacionamentos em uma negociação com pessoas de culturas diferentes, em que as informações que circulam passam ser a interpretadas e, portanto, passam a ter um significado real para as pessoas. “É preciso conhecer, respeitar, arriscar, integrar, dinamizar, enfim, é fundamental perceber o indivíduo e suas manifestações” (MARCHIORI, 2006, p. 234).

Questionados acerca da preparação preliminar sobre a cultura, os costumes e os valores das pessoas e dos países com os quais as empresas vão negociar, estes relataram que ela existe. Este conhecimento prévio é o alicerce para que as negociações fluam e tragam resultados positivos para ambas as partes (exportador e importador). A *Internet* é o canal de informações mais utilizado pelos negociadores brasileiros na busca de informações destes mercados. Andrade destaca que (2007, p. 96):

Com a internet, preparar-se para uma negociação ficou mais fácil, pois a possibilidade de obter informações e de contatos que passem pelas barreiras da hierarquia se amplia significativamente. Entretanto, nada substitui o contato pessoal. É bastante comum ver pessoas que, em suas relações profissionais, só se conheciam, por exemplo, pelo telefone, expressarem uma satisfação muito grande quando se encontram face a face. É no contato pessoal que se conhecem a linguagem corporal, as expressões faciais, a forma de respiração. É muito difícil, senão impossível, estabelecer uma relação mais profunda e personalizada à distância e, conseqüentemente, criar um relacionamento de confiança.

Em relação aos setores de alimentos e de petroquímica, as empresas brasileiras têm maior facilidade de comunicação e de negociação com o MERCOSUL, pela maior proximidade territorial e cultural.

Outra questão relevante diz respeito às orientações da organização e que norteiam as ações do negociador brasileiro. As empresas orientam a conduta dos negociadores pelos seguintes princípios: transparência, leis e normas da empresa e do país de destino, honestidade e seriedade, bem como ética. Segundo Martinelli (2004, p.13), “Entre o limite extremo da liberdade individual e irrestrita para todos os seres humanos, entre as limitações impostas pela legislação estão as questões éticas, que tanto podem variar de um povo para outro, quando restringir a atuação dos cidadãos nos diferentes contextos”.

4.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é básica e fundamental dentro de um processo de negociação, visto que ela está presente em todos os momentos, de forma mais ou menos intensa (MARTINELLI, 2004).

Neste sentido, o terceiro bloco da análise dos dados está voltado para a comunicação.

Quanto à comunicação nas empresas, por meio de seus negociadores com os seus clientes internacionais, as estratégias e as táticas de comunicação de negociação mais utilizadas pela empresa do setor de calçados são: feiras; indicações de clientes (*member get member*); *e-mails*; telefonemas; relacionamentos interpessoal e pessoal; catálogos para clientes, físicos e digitais, assim como “a negociação ‘ganha ganha’, tipo de negociação transparente, na qual compradores e vendedores criam uma parceria de negócio” (Respondente VT).

Segundo Wanderley (1998, p. 24):

Este negociador parte do princípio de que um bom acordo é aquele que satisfaz os interesses de ambos os lados. Que é possível encontrar alternativas de ganho comum, pois os negociadores não são inimigos, mas sim solucionadores de problemas comuns. São pessoas que agem para encontrar pontos de convergência, por mais difícil que seja. Querem que os seus interesses sejam atendidos; um bom negócio deve atender os interesses de todos os negociadores envolvidos; problema do outro o problema do outro não é só problema do outro; embora o curto prazo seja relevante, não se pode deixar de levar em consideração as perspectivas de médio e longo prazo; além da negociação, deve-se dedicar igual atenção ao relacionamento entre as partes.

A partir das respostas dos negociadores, percebe-se que as empresas do grupo de petróleo e do ramo alimentício veem a exportação como uma estratégia operacional, na qual esta é uma questão de preço e de oportunidade de mercado. A exportação do setor de petróleo representa apenas 10% de sua produção. Verifica-se que a empresa deste ramo não está totalmente focada no mercado externo,

embora utilize os mesmos processos de comunicação empregados pelo grupo dos calçados. No entanto, não desenvolvem estratégias específicas de negociação e comunicação para o mercado externo, como coloca o Respondente RF:

“Basicamente a questão da comercialização nós temos haver instalado que expressa nossa a capacidade de produção [...] a gente se posiciona com um volume de exportação que eu diria está na casa dos 10% de nossa produção geral. O que nós fizemos é a oferta destes volumes aos nossos sócios. Então, sempre buscando a colocação de toda a produção. Basicamente a nossa estratégia é de no limite superior sempre, com todos os clientes sem distinção, circulando entre o mercado interno e o mercado externo, na exportação”.

Dentre as estratégias de comunicação citadas, quais sejam, os *e-mails* e o relacionamento pessoal, percebe-se um consenso entre as empresas pesquisadas nos seus respectivos setores: o relacionamento pessoal é a estratégia mais eficiente, uma vez que, ao longo do tempo, a confiança e a credibilidade otimizam o relacionamento comercial, decorrente do estreitamento do relacionamento pessoal. Segundo Martinelli (2006), a comunicação, neste processo de negociação, deve buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações ou que melhore o contato entre as partes envolvidas.

Em todos os três ramos pesquisados, destacam-se, claramente, a reunião, a apresentação pessoal, o sentar-se à mesa como aspectos fundamentais no processo de comunicação destas empresas com o mercado exterior. Na de alimento, principalmente na relação com os mercados árabes, as posturas e o comportamento vão depender muito de cada negociador que está na negociação. Os árabes demonstram a confiança no empresário, quando eles vão cumprimentar alguém, ao darem um ou dois beijos na face do negociador brasileiro. Além disso, observa-se que, após as reuniões formais, ocorre uma informal: o grupo sai para almoçar ou jantar, podendo-se obter, nestes momentos, maior nível de empatia. Na negociação com os árabes, também o negociador brasileiro precisa ter um pouco de poder de barganha, o que significa oferecer margem de concessão, já que isto faz parte da cultura negocial do mundo islâmico.

A companhia de petróleo realiza reuniões trimestrais com os seus braços comerciais, que são reforçadas através da troca de *e-mails* e correspondências comerciais.

Já o grupo de calçados salientou como exemplo a realização de uma apresentação em *power point* que deixou a produção brasileira em evidência perante os outros concorrentes.

Em consenso, todos os setores pesquisados superaram as dificuldades, criando novos processos de relacionamentos, conhecendo e desenvolvendo estratégias de superação com países mais rígidos.

No que concerne à facilidade de comunicação e negociação, assinalam-se os seguintes países para o grupo de calçados: na América, os Estados Unidos; na Europa, a Inglaterra e a Itália, pois já são clientes fidelizados e, no Mercosul, o Chile e a Argentina. No setor de alimentos, os países com os quais a empresa mais negocia são a Arábia Saudita e os Emirados Árabes e, após, o Iêmen.

Quanto aos países que possibilitam uma melhor negociação, a empresa de alimentos destaca o Catar, a Jordânia, o Baki Oman (localidade em Bangladech) e os Emirados Árabes.

Na facilidade de negociação, o entrevistado da empresa de calçados salienta que, com os países de língua latina, os negociadores se sentem mais à vontade para negociar. O setor de petróleo elege o Mercosul como o mercado mais fácil, apesar de haver dificuldades com os países deste bloco, já salientadas, quanto à logística, por não estarem preparados para receber navios de 30.000 toneladas. Faltam investimentos em infra-estrutura portuária assim como no Brasil.

Os principais mercados que a empresa de calçados opera são a América do Norte e a Europa. A empresa de petróleo atua, basicamente, com a Nigéria e o Caribe, com gasolina e demais produtos e, no Mercosul, com o óleo diesel.

Em geral, em um processo de comunicação, as relações internacionais primam pela obrigação dos exportadores de entenderem seus clientes. Esta concepção faz parte da visão de negociação do grupo de calçados, também compartilhada pelo setor de alimentos. Há uma máxima na negociação internacional deste setor que diz: “quanto mais você falar, mais probabilidade você terá de cometer erros ou emitir informações que possam ser usadas negativamente pelos interlocutores, principalmente, com negociadores do Oriente Médio e Rússia”.

Por fim, no setor de petróleo, a questão é a seguinte: se a empresa atende ou não à especificação solicitada. Isso significa que, além de atender aos clientes, o produto da empresa não é acabado, mas com especificações, portanto os pontos principais são entender e atender às necessidades do cliente.

Na negociação internacional, o processo de comunicação entre todos os setores pesquisados assume um papel extremamente importante. Os negociadores relataram que, além do tradicional *e-mail* e suporte de *telemarketing*, a comunicação verbal pessoal é primordial, em função de poder conhecer e analisar os gestos, as expressões, e estar frente a frente com o interlocutor (olho no olho), gerando, assim, uma relação bilateral muito forte e estreita entre os participantes que leva a uma negociação mais eficaz. Neste sentido, é fundamental ter presente a análise feita por Martinelli (2006, p. 73):

A comunicação pressupõe diálogo, interação, ação de tornar comum e, por isso, não pode ser confundida com um processo unilateral de transmissão de informações. É preciso que haja uma relação entre comunicadores, que assumem posições alternadas: ora como emissores, ora como receptores. Essa alternância de papéis é justificada pela circularidade do processo de interação, que significa troca mútua.

Em função do nível de competição internacional que os setores pesquisados atuam, a comunicação torna-se um instrumento de duas vias, nas quais as competências do exportador são auferidas pela suas capacidades de percepção dos seus interlocutores em um processo de negociação. Neste sentido, o conhecimento da cultura dos importadores é essencial, visto que de posse destas informações, a comunicação fica mais próxima, baseada nos fatores culturais, como, por exemplo, o

momento do outro falar, o de endurecer a negociação, a maneira de discordar, assim como outros aspetos culturais que a permeiam todo o processo.

Quanto ao entendimento dos fatores ocultos que influenciam a comunicação, este representa a equação do processo de negociação. Ou seja, o bom entendimento entre as partes é um aspecto gerador de uma boa negociação. Assim, para que esta ocorra se estabelece um processo de comunicação que, por sua vez, tenta tornar transparente o sentido oculto das palavras. Para haver uma linguagem transparente, os negociadores falam um idioma universal (a língua inglesa, espanhola) e todas as demais considerações em idioma local, que devem ser entendidas e tornadas plenas para a busca da eficácia do entendimento. Nos setores pesquisados, este foi o consenso como linha de comunicação básica, no qual a transparência e a compreensão dos interlocutores são fatores considerados essenciais na comunicação e negociação.

As empresas pesquisadas desenvolvem o hábito de gravar a comunicação da negociação, ratificando os entendimentos posteriormente, através de uma troca de *e-mails*.

Em um processo de comunicação internacional, os entrevistados relatam que é necessário saber lidar com os diferentes clientes individuais. Parafraseando Peppers (2001), no que se refere ao *Marketing one to one*, verifica-se que a nova visão do relacionamento com os clientes é voltada para a forma individual, em que há o entendimento, a compreensão, o atendimento a cada cliente com suas necessidades específicas. Isto significa que, no processo de comunicação, deve-se aguardar a fala das outras pessoas, tentar entender o significado da sua mensagem, de suas ideias e pontos de vistas. Diante destas circunstâncias, os exportadores brasileiros salientam que são percebidas as ideias e os objetivos dos interlocutores nas referidas negociações.

Neste aspecto, é que se reafirma novamente a colocação de Martinelli (2006), ao sugerir que comunicação é um dos componentes do processo de negociação internacional, e é preciso entender as diversas influências de cada componente do processo de comunicação, principalmente quando se trata de relações globais.

4.4 NEGOCIAÇÃO E NEGOCIADOR

A influência de elementos culturais é tão forte nas negociações que as empresas e as pessoas buscam, cada vez mais, o conhecimento em relação a estas questões: identificar as diferenças culturais entre países; conhecer conceitos em relação aos processos de negociação internacional; identificar e compreender diversos componentes que envolvem este processo; além de salientar a importância vital da comunicação e as estratégias utilizadas pelos negociadores globais. Estas são questões que ficariam, de certa forma, incompletas se não fosse focado o elemento central neste contexto que é o negociador tanto como pessoa, ao revelar o seu perfil, quanto como negociador internacional.

É nesta direção que este bloco pretende caracterizar quem é e como é o negociador global – perfil intelectual e de formação –, o espaço que ocupa na organização e os elementos da sua situação de ingresso no mercado até o momento da entrevista; explicitar como os entrevistados entendem a formação profissional e intelectual do negociador, assim como quais são os atributos do negociador global para atuar no mercado; compreender como os negociadores destas três empresas gaúchas agem antes e durante uma negociação internacional; e, finalmente, definir o seu estilo de negociador, a partir de suas características tanto pessoais como profissionais.

4.5 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

As características do perfil dos três negociadores globais, entrevistados nesta pesquisa, foram organizadas, tomando-se por base o registro gravado de suas falas que, posteriormente, separando-se cada um dos negociadores gaúchos, conforme as questões que se encontram no (APÊNDICE A).

São estes elementos que foram organizados e estão apresentados no quadro a seguir, ou seja, que permitem visualizar as características dos negociadores,

especificando a faixa etária, a naturalidade, o sexo, a escolaridade/habilitação, o tempo de empresa, a função, a área de atuação e o idioma de domínio

	REFAP R.F	Paquetá V.T	P.Diadora E	Dumont A.P	Avipal E.P
Sexo	M	M	M	M	M
Origem	Novo Hamburgo	Guaporé	Canoas	São Paulo	Carlos Barbosa
Faixa etária	40 a 50	40 a 50	30 a 40	40 a 50	30 a 40
Escolaridade	Pós-Grad.	Pós-Grad.	MBA	Pós-Grad	Mestrado
Habilitação	Comercio Exterior	Administração	Com. Exterior e Rel. Int.	Comercio Ext.	Adm. De Empresas, c/ ênfase em Com. Ext.
Tempo na Empresa	32	25	5	4	5
Forma de Ingresso na Empresa	Concurso p/auxiliar de escritório	Auxiliar de serviços básicos	Administrador	Gerente de Exportação	Como negociador
Idioma de domínio	Inglês e Espanhol	Inglês e Espanhol	Italiano Inglês, Espanhol	Port. Inglês, Espanhol	Inglês e Espanhol
Atribuições na empresa	- Carteira de pedidos, administração; - <i>Link</i> de ligação c/clientes, comunicação	- Carteira de pedidos, administração; - Controle de qualidade, produtos - <i>Link</i> de ligação c/clientes, comunicação	- Contatos com clientes externos - Pós-vendas - Prazo de entrega - Negociação de valores	- Carteira de pedidos, administração - Controle de qualidade, produtos - <i>Link</i> de ligação c/clientes, comunicação	- Carteira de pedidos, administração - Controle de qualidade, produtos - <i>Link</i> de ligação c/clientes, comunicação

Quadro 7 - Perfil dos negociadores gaúchos entrevistados

Fonte: Resultado das entrevistas realizadas pelo pesquisador, 2009.

A partir da caracterização dos negociadores globais entrevistados, verifica-se que apenas um dos negociadores não é natural do Estado do Rio Grande do Sul, mas reside no Estado há muitos anos. Todos os entrevistados são do sexo masculino. O que chama a atenção é que os dois negociadores com maior tempo de empresa são os que ingressaram na mesma como auxiliares de escritório e de serviços básicos respectivamente e, com o tempo, foram galgando postos e hoje estão atuando como negociadores internacionais. Ao passo que os demais têm menor tempo na empresa e já entraram em funções mais estratégicas, dois dos três já entraram, diretamente, como negociadores internacionais. A média de permanência dos negociadores na empresa está em torno de cinco a dez anos.

Quanto às atribuições dos negociadores, estas não estão restritas à função externa, ou seja, de negociador internacional – a relação é muito próxima e direta com a empresa em seus diferentes espaços que vão desde administração da carteira de pedidos, controle de qualidade dos produtos, comunicação com os clientes, suporte direto ao diretor industrial, contato com clientes externos, pós-venda, prazo de entrega e negociação de valores.

A organização desta entrevista teve como modelo uma abordagem de entrevista de profundidade, que permitiram respostas não fechadas, pois, segundo Duarte (2006, p. 62), “é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer”.

No setor de alimentos, o negociador precisa conhecer o processo produtivo, tendo em vista a negociação de volumes. Também há o envolvimento no setor da logística, objetivando definir qual é o modal de transporte, o tempo de tramitação do pedido, assim como a gestão financeira, ou seja, qual é a melhor forma e pagamento negociados com o setor financeiro da empresa para o cliente.

O negociador internacional adota uma postura intermediária entre o mercado e a empresa em que atua. Esta é a visão de consenso de todos os negociadores envolvidos na pesquisa, porque a primeira negociação é a interna:

com a área de produção, de logística e financeira, para depois atender às demandas dos importadores.

De senso comum, destaca-se que o sentido de negociação dos entrevistados permeia também a sua vida familiar, onde, para cada situação que envolve orçamento e processo de decisão, surge a necessidade de uma postura de negociação frente às demandas da família, do lazer e da vida; e da sua vida profissional.

No que tange à formação profissional e intelectual de um negociador global, estes enfatizaram a necessidade de conhecimento de idiomas: inglês, espanhol e italiano; e do produto, assim como a experiência com os outros produtos da empresa.

Com relação à formação acadêmica do negociador, o entrevistado do setor de alimentos é graduado em Administração de Empresas, com ênfase em Comércio Exterior pela Unisinos e tem Mestrado em Marketing, pela Alino Bercioh em Londres. A formação do profissional do setor de calçados é em Comércio Exterior e Relações Internacionais, com MBA.

Na questão referente aos atributos que negociador internacional deve ter, eles enfatizam: honestidade e coerência do negociador; conhecimento das normas da empresa, do produto e setor de atuação; ética, transparência, agilidade, flexibilidade, responsabilidade (se prometeu, tem que cumprir); incorporação das informações do mercado para dentro da empresa, desenvolvimento do relacionamento com o cliente e da capacidade de empatia; e, finalmente, uma bagagem cultural com visão de mundo.

Os fatores necessários para a atuação no mercado internacional são os seguintes: entendimento de que cada região tem a sua cultura e as suas crenças; sensibilidade de conhecer as peculiaridades culturais de cada país; perfil conciliador, além dos já mencionados aspectos, tais como: conhecimento de idiomas, flexibilidade, formação acadêmica e cultura geral.

Quanto ao setor de petróleo, o conhecimento da logística é extremamente importante, tendo em vista a atuação neste setor de combustíveis líquidos, gerando a contratação do modal aquaviário.

No que refere à apresentação das ideias, o melhor momento para apresentá-las depende de cada situação: falando, mostrando *slides*, apostilas e catálogos digitais.

A negociação é um jogo, assim, criando um ambiente “ganho-ganha”, que é bom para os dois lados e gera vendas e benefícios para ambos. No setor de alimentos, o melhor momento para a apresentação das ideias se dá por meio da percepção, no sentido da reação ao que é apresentado. Isto significa que são fornecidas as informações ao importador, e, desta forma, flui a negociação.

Todos os negociadores, no que tange ao estabelecimento de fixar margem de concessão, antes de iniciar a negociação, responderam de forma semelhante. Relataram que, em um primeiro momento, não se deve “abrir os números”, isto é, os valores, os preços e outras informações.

Na questão do preço, os valores não podem ser muito altos nem muito baixos, visto que o interlocutor vai pensar que o negociador não entende nada do processo de negociação e que não atua no setor e não está atualizado quanto aos acontecimentos deste.

Todos os pesquisados trabalham inicialmente nos bastidores da negociação e, em consenso, pesquisam neste sentido o comportamento da pessoa com os quais vão negociar. No contato com os negociadores que estão do outro lado da mesa, é necessário conhecer muito bem qual o limite do outro, procurar ser claro nas suas abordagens, entender a outra pessoa, como, por exemplo, a questão religiosa e política dos países árabes.

No que refere ao estilo dos negociadores, no setor de calçados, este se caracteriza por ser um exportador de estilo amigável, o negociador, o que adapta e negocia, o persuasivo, o ético e de conquista, assim como o racional, procurando

sempre o consenso entre as partes. No setor petroquímico, o estilo é: o negociador, o chamado “adapto e negócio”, o ético, o intuitivo; no setor de alimentos, é o “ganha ganha”, o que tem empatia, o racional e pragmático.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o perfil dos negociadores internacionais de três empresas exportadoras o Rio Grande do Sul, bem como as suas estratégias de comunicação e relacionamento internacional e intercultural.

Os objetivos específicos foram: identificar as características intelectuais e profissionais dos negociadores gaúchos; analisar o perfil do negociador global gaúcho; caracterizar as estratégias de comunicação, utilizadas nas negociações internacionais pelos negociadores das três empresas; investigar alguns dos fatores culturais presentes que influenciam a negociação internacional.

Com relação ao perfil intelectual do negociador, destaca-se a sua formação acadêmica, principalmente em Administração e Comércio Exterior. A posição que os negociadores ocupam nas empresas pesquisadas é fruto não só da simbiose entre a qualificação do profissional com a empresa em que atua, mas também da sua ascensão que é resultante de um crescimento profissional no setor externo.

Verificou-se também que, dos três negociadores, apenas um não é natural do Estado do Rio Grande do Sul, mas que já vive aqui há muito tempo, tendo incorporado, pois, traços do negociador gaúcho. Quanto à média de permanência na empresa dos entrevistados, ela se apresenta em torno de vinte e cinco anos. No geral, foram galgando postos mais avançados e hoje atuam como negociadores internacionais. Sugerem como atribuições de um negociador as seguintes atividades na empresa: administração da carteira de pedidos, controle de qualidade dos produtos, comunicação com os clientes, suporte direto ao diretor industrial, contato com clientes externos, realização da pós-venda, prazo de entrega cumprido e negociação de valores.

Enfatiza-se que o negociador internacional adota uma postura intermediária entre o mercado e a empresa em que atua. Esta é a visão de consenso de todos os negociadores, visto que a primeira negociação é interna: com a área de produção, de logística e a financeira, para atender às demandas dos importadores.

Ainda, no que se refere ao perfil dos negociadores gaúchos, enfatiza-se que o sentido de negociação dos entrevistados permeia igualmente a sua vida familiar, em que, para cada situação que envolve orçamento e processo de decisão, surge a necessidade de uma postura de negociação frente às demandas da família, do lazer e da vida e de sua vida profissional.

Quanto à formação profissional e intelectual de um negociador global, os entrevistados propõem a necessidade de conhecimento de idiomas: inglês, espanhol e italiano; assim como do produto e a experiência com os outros produtos da empresa.

Já no que tange aos atributos que negociador internacional, os negociadores dizem que os principais são: honestidade e coerência do negociador; conhecimento das normas da empresa, do produto e do setor de atuação; ética, transparência, agilidade, flexibilidade, responsabilidade; incorporação das informações do mercado para dentro da empresa, desenvolvimento do relacionamento com o cliente e da capacidade de empatia; e, finalmente, uma bagagem cultural com visão de mundo.

No que se refere à origem gaúcha das organizações pesquisadas, os entrevistados confirmam esta origem. Primam, portanto, pela disciplina, dedicação que fazem parte das raízes gaúchas, mas acrescidas de uma visão de um mercado global.

Na cultura organizacional, verifica-se que há uma posição unânime sobre os preconceitos em relação às culturas dos negociadores estrangeiros, ou seja, estes não percebem este tipo de postura em relação aos seus negociadores internacionais, embora estabeleçam negociações com Oriente Médio, que se caracterizam por ter uma cultura diferente da brasileira, que é baseada em uma visão Ocidental.

Nas questões culturais, os costumes que marcam e caracterizam o ato de negociação das empresas pesquisadas perante seus mercados, nos três segmentos, são os seguintes: a disciplina, a organização, o caráter, a

pontualidade, a seriedade e a confiança, o relacionamento, a empatia, a reciprocidade, a cooperação e a confiabilidade. Além disso, as empresas orientam a conduta dos negociadores pela transparência, pelas leis e normas da empresa e do país de destino, bem como ética, honestidade e seriedade.

Quanto às barreiras culturais, detectou-se na pesquisa que, nas áreas de alimentação e calçados, há barreiras na negociação com os países árabes, em virtude de que suas crenças religiosas que determinam a sua cultura.

No tocante à preparação prévia para a negociação, os pesquisados revelam que utilizam a *Internet* como ferramenta inicial, para levantar informações acerca da cultura e do mercado do negociador estrangeiro.

Constatou-se que as empresas, no geral, têm uma maior facilidade na negociação com os países do Mercosul, visto que há uma aproximação territorial, assim como cultural entre eles. O setor de calçados, por exemplo, se sente mais confortável na negociação com os países de língua latina.

Para que a comunicação entre os países negociadores ocorra, as estratégias utilizadas pelos setores são as seguintes: feiras, indicações de clientes (*member get member*), *e-mails*, telefonemas, relacionamentos interpessoal e pessoal, catálogos para clientes, físicos e digitais, negociação ganha-ganha (tipo de negociação transparente, na qual compradores e vendedores criam uma parceria de negócio). Verifica-se que, dentre as estratégias de comunicação, o relacionamento pessoal é a mais eficiente, pois, ao longo do tempo, a confiança e a credibilidade fazem com que o relacionamento comercial flua de maneira mais fácil, estreitando o relacionamento pessoal.

Percebeu-se que os aspectos essenciais no processo de comunicação nos ramos pesquisados são: a reunião, a apresentação pessoal e o sentar-se à mesa, tendo que os negociadores gaúchos compreenderem os valores, os costumes dos povos com os quais estabelecem relações comerciais, principalmente os do mundo árabe.

Quanto à maior dificuldade na negociação dos exportadores gaúchos, o setor de caçados aponta Portugal, pelo preconceito, embora se fale a mesma língua, e países asiáticos, pela questão cultural e do idioma.

As melhores negociações, ainda que os idiomas sejam diferentes, para o setor de alimentos, por exemplo, é realizada com o Catar, a Jordânia, Bakai, Oman (localidade do Irã) e os Emirados Árabes.

Destaca-se que, no processo de comunicação, as empresas exportadoras acreditam que é preciso entender os seus clientes e, conseqüentemente, a sua cultura, para poder atendê-los de maneira eficaz. Igualmente, os negociadores pesquisados percebem que, além da comunicação verbal, é essencial a não verbal, a fim de poderem conhecer e analisar os gestos e as expressões de seus parceiros comerciais. Desta forma, em uma relação bilateral, através desta percepção, as relações se fortalecem e se estreitam entre os interlocutores, levando a uma negociação mais produtiva.

Em uma negociação internacional, a comunicação é uma ferramenta de duas vias, na qual se assinala a percepção dos negociadores acerca de seus interlocutores em um processo de negociação e de sua cultura, permitindo, assim, uma aproximação maior entre ambos.

Enfatizam ainda os setores pesquisados que, como linha de comunicação básica, os negociadores falam idiomas, como o inglês, o espanhol – ou seja, línguas de padrão internacional e todas as demais considerações em idioma local, que devem ser entendidas e tornadas plenas para a busca da eficácia do entendimento.

Em um processo de comunicação internacional, ficou claro que é necessário saber lidar com os diferentes clientes de forma individualizada, entendendo, compreendendo, atendendo cada um com as suas necessidades e os seus objetivos específicos.

A negociação é um jogo, onde os jogadores buscam o que é bom para os dois lados e, conseqüentemente, esta gera vendas e benefícios para ambos. No estabelecimento de fixar margem de concessão, antes de iniciar a negociação, respondem os negociadores de forma semelhante: em um primeiro momento, não se deve “abrir os números”, isto é, os valores, os preços e outras informações.

Salienta-se também que todos os negociadores trabalham inicialmente nos bastidores da negociação: pesquisam, neste sentido, o comportamento da pessoa com os quais vão negociar, pois é necessário conhecer muito bem qual o limite do outro; procuram ser claros nas suas abordagens e entender a cultura da pessoa, como, por exemplo, a questão religiosa e política nos países árabes.

Quanto ao estilo de negociação dos pesquisados, estes se caracterizam por adotarem várias maneiras, entre elas: o amigável; o negociador; o adapta e negocia; o persuasivo; o ético e de conquista; o racional, procurando sempre o consenso entre as partes, o ético, de preservação e intuitivo; o “ganha-ganha”, o de empatia, o racional e pragmático.

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, pode-se afirmar que o levantamento, efetuado nas empresas, ajudou a construir o perfil pessoal, profissional e intelectual do negociador internacional gaúcho moderno. São profissionais que conquistaram este espaço, ao longo dos anos, pela sua competência e formação acadêmica em Administração, com especialização em Comércio Exterior. São profissionais experientes, com cultura geral, fluentes nos idiomas universais, que compreendem a cultura de outros povos e as suas especificidades. Destaca-se também em sua formação o caráter que norteia as suas ações, primando pela ética (honestidade), transparência e desenvolvimento de uma relação “ganho-ganha”, levando-se em consideração o princípio de que clientes necessitam de tratamentos diferenciados, assim como a cultura destes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; VILAS BOAS, Ana Alice. **Cultura e ética na negociação internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AVIPAL. Disponível em: <www.avipal.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

BURDRIDGE, R. Marc; COSTA, Sérgio de Freitas; LIMA, José Guilherme H.; SILVA, Alexandra Gomes N. **Gestão de negociação**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CASSE, Pierre. **Preparando-se em uma hora para negociar com sucesso**. Tradução de Lucy Moraes Rosa Petroucic. São Paulo: Nobel, 1994.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas – por uma antropologia da condição humana nas organizações**. Ofélia de Lanna Sette Torres (Org.). Tradução e Adaptação Arakcy Martins Rodrigues... [et al.]. Revisão técnica Carlos O. Bertero. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

_____. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas - por uma antropologia da condição humana nas organizações**. Ofélia de Lanna Sette Torres (Org.). Tradução e Adaptação Arakcy Martins Rodrigues... [et al.]. Revisão técnica Carlos O. Bertero. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2.

_____. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas – por uma Antropologia da condição Humana nas Organizações**. Ofélia de Lanna Sette Torres (org.). Tradução e Adaptação Arakcy Martins Rodrigues... [et al.]. Revisão técnica Carlos O. Bertero. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

CTA CONTINENTAL TABACOS ALLIANCE. **Institucional**. Disponível em: <www.cta.com.br>. Acesso em: 5 de maio 2008.

DANIELS, John L., DANIELS Caroline N.; Tradução de Luiz Liske. **Visão global: criando novos modelos para as empresas do futuro.** São Paulo: Makron Books, 1996.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise.** Rio de Janeiro: FGV, 1997.

_____. **A teoria freudiana e a sua contribuição ao estudo das organizações. Vida psíquica e organização.** Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

ERVILHA, A. J. Limão. **Negociação para compradores e vendedores também.** São Paulo: CL-A Cultural, 2004.

FERRARO, Gary P. **The Cultura dimensions of international business.** New Jersey: Prentice Hall, 2001.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões.** Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FISHER, Roger; ERTEL, Danny. **Estratégias de Negociação: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer negociação.** Tradução de Bazan Tecnologia Linguística. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como conduzir uma negociação?** (Edição portuguesa de *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*). Porto: Edições Asa, 1991.

FLEURY, Maria Teresa Leme ... [et. al.]. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Cap. 5: Organização e processos inconscientes, p. 83-94).

GARCIA CANCLINI, Néstor. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** Tradução Maurício Santana Dias. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. URFJ, 2006.

_____; **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade.** 4.ed. São Paulo: Edusp, 2006.

_____; **A globalização imaginada.** São Paulo: Iluminuras, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIRATA, Renato. **Estilo de negociação.** São Paulo: Saraiva, 2007.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento.** [et. al.]. 2. ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1985.

KARRASS, Chester Louis. **O manual de negociação: o guia completo de estratégias e táticas de negociação.** Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

KUNSCH, Margarida Kroling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa: a interação entrevistador/entrevistado.** Tese. (Doutorado) - Belo Horizonte, 1991.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Paulo: Difusão, 2006.

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

MARCOPOLO. Disponível em: <www.marcopolo.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2007.

MARLY, Calvanti (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTINELLI, Dante. **Negociação empresarial – enfoque sistêmico e visão estratégica.** 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, Dante P.; GHISI, Flávia Angeli. **Negociação: aplicação práticas de uma abordagem sistêmica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

_____; VENTURA; Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse à ganha-ganha através do melhor estilo.** 1. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia.** 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1446&refr=603>>. Acesso em: 11 jun. 2008.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por traz do espelho: reflexos e reflexões.** Com a colaboração de Ataliba Vianna Crespo [et. al.]; prefacio de Frei Antonio Quirino de Oliveira. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

NIERENBERG, G. I **El arte de negociar: como negociar desde posições vantajosas**. Traducida por: Conrad Niell i Sureda. Barcelona: Hispano Europea, 1973.

PANOSSO, Carlos Alfredo. **Dissertação: negociação comercial internacional um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

PAQUETA. **Indústria**. Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 06 mar. 2007.

PATTON, Bruce; STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Conversas difíceis**. São Paulo: Alegre, 2004.

PAULA JÚNIOR, Odino Marcondes. **Como chegar a excelência em negociação – administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing One To One: ferramentas para implementação de programas**. São Paulo: Makron, 2001.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROCHA, Everardo. **O que é etnocentrismo**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade**. Lisboa: Presença, 1990.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANER, Raymond. **O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2001.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2004.

SELLTIZ, Wrightsman, Cook. **Métodos de pesquisa nas relações sociais - Delineamento da pesquisa**. Organizadora da 4. ed. norte-americana Louise H. Kidder. Tradutores Maria Hubner d' Oliveira, Mirian Marinotti Del Rey; Coordenadores José Roberto Malufe, Bernardete A. Gatti. 2. ed. Brasileira. São Paulo: EPU, 1987. v 1.

_____. **Métodos de pesquisa nas relações sociais – Medidas na pesquisa social.** Organizadora da 4. ed. edição norte-mericana Louise H. Kidder. Tradutores Maria Hubner d' Oliveira, Mirian Marinotti Del Rey; coordenadores José Roberto Malufe, Bernardete A. Gatti. 2. ed. Brasileira. São Paulo: EPU, 1987. v. 2.

_____. **Métodos de pesquisa nas relações sociais:** análise de resultados. Organizadora da 4. ed. norte-americana Louise H. Kidder. Tradutores Maria Hubner d' OLIVEIRA, Mirian Marinotti Del Rey. 2. ed. Brasileira. Coordenadores José Roberto Malufe, Bernardete A. Gatti. São Paulo: EPU, 1987. v. 3.

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

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. 13. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELOS-SOUSA, J. Ética negocial: Uma estranha em terra conhecida? **Expansão**, n. 12, p. 85-86, mar. 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAINBERG, Jacques A. Comunicação internacional e intercultural: a luta pelo imaginário social, o temor à segregação e o caso do terrorismo. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 275-295, jul.-dez. 2005.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total:** encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Gente, 1998.

WATKINS, Michael. **Negociação.** Tradução de Cristina de Assis Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. (*Harvard Business Essentials*).

WEBER, Rosiney Alencar Melo. Dissertação: **A comunicação intercultural no ambiente de trabalho:** a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Brasil. Florianópolis, 2004.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação.** Tradução de Zélia Leal Adghirni. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

APÊNDICE A - Perguntas Norteadoras

PERGUNTAS NORTEADORAS

1 ORGANIZAÇÃO

- 1.1 Qual o ramo de atividade da sua organização?
- 1.2 Quais são os principais produtos comercializados, fabricados ou industrializados?
- 1.3 Quantos negociadores estão diretamente envolvidos na negociação?
Média de exportação no ano de 2007 em Jan/Dez.?
- 1.4 Qual foi média de exportação no ano de 2007 em Jan/Dez.?
- 1.5 Quais são a sua concepção, definição ou pensamento em relação à sua organização?
- 1.6 Como você a percebe como organização gaúcha?
- 1.7 Dados cadastrais da empresa

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

- 2.1 Quais os preconceitos em relação às culturas dos negociadores estrangeiros, em termos gerais?
- 2.2 Você percebe algum preconceito em relação a nossa cultura na negociação?
Quais são eles?

- 2.3 Quais são as barreiras culturais enfrentadas pelos negociadores?
- 2.4 Em relação à orientação da conduta do negociador, quais são os valores e normas, pensamento e visão de mundo com as quais a sua organização orienta os negociadores?
- 2.5 Quanto às questões culturais organizacionais dos costumes diversos do grupo que você representa, quais as que marcam e caracterizam o seu ato de negociar?
- 2.6 Você procura conhecer preliminarmente alguma coisa da cultura da pessoa do país com quem vai negociar?

3 COMUNICAÇÃO

- 3.1 Que estratégias e táticas de comunicação e negociação você utiliza para relações comerciais com clientes internacionais? Por quê?
- 3.2 Dentre estas estratégias, quais as mais e menos eficientes, para realização da negociação? Por quê?
- 3.4 Que tipo de comunicação (em nível intercultural, mercadológico) a sua empresa realiza para negociar seus produtos?
- 3.5 Quais países que você tem mais dificuldades comerciais? Por quê?
- 3.6 Como supera estas dificuldades na negociação e na comunicação com as diferentes culturas?
- 3.7 Com quem tem mais facilidade de negociar e se comunicar culturalmente (países)? Por quê?
- 3.8 Onde é melhor negociar (que países)?

- 3.9 Em que país você se sente melhor para negociar (como negociador)?
- 3.10 Quais os principais mercados que a sua organização atua?
- 3.11 Durante a negociação/comunicação (diálogo), você ouve mais do que fala?
- 3.12 Em relação à comunicação na negociação internacional, como você a percebe? Por quê?

4 A RECEPÇÃO E A EMISSÃO DE INFORMAÇÕES

- 4.1 Você permite que o outro se expresse sem interrompê-lo? Explique.
- 4.2 Você escuta e fala nas entrelinhas, procurando o sentido oculto das palavras, especialmente quando a pessoa usa linguagem de significado não claro? De maneira?
- 4.3 Você registra detalhes mais importantes de uma conversação? Como você faz isso?
- 4.4 Em uma conversa com outra pessoa, você começa a imaginar a resposta dela a qualquer colocação apenas quando o outro já expressou suas ideias?
- 4.5 Qual o seu comportamento diante desta situação?

5 NEGOCIAÇÃO – NEGOCIADOR

- 5.1 Qual o seu nome completo?
- 5.2 Você nasceu aqui no RS ou em que estado?
- 5.3 Quais os motivos de sua vinda para o RS?

- 5.4 Quanto tempo está na empresa, você iniciou em que cargo?
- 5.5 Quanto tempo está no mercado em geral, como negociador?
- 5.6 Quais são as suas atribuições como negociador em sua organização?
- 5.7 Como você vê a formação profissional e a intelectual de um negociador global?
- 5.8 Durante as negociações, você busca apresentar suas ideias no melhor momento? Por quê? Como você as apresenta?
- 5.9 Antes de iniciar a negociação, você costuma estabelecer sua margem de concessão? Como e por que você estabelece?
- 5.10 Você procura conhecer preliminarmente alguma coisa do comportamento da pessoa com quem vai negociar?
- 5.11 Nos seus contatos com as pessoas, você diz o que pensa sem maiores preocupações em agradar a outra parte (em oposição a “dourar a pílula”)? Por quê?
- 5.12 Você procura negociar em todas suas áreas de atuação (trabalho, lazer, família etc.)?
- 5.13 Em sua opinião, quais são os atributos que um negociador internacional deve ter?
- 5.14 Como você caracteriza e o que é necessário ao negociador para atuar no mercado internacional? (visão de mundo, formação acadêmica, formação cultural)
- 5.15 A partir de suas características pessoais e profissionais, como o senhor definiria o seu estilo para a negociação?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)