Características dos profissionais que atuam na área de compras de recursos materiais ou serviços de hotéis da cidade do Rio de Janeiro

Glaucio Santoro (UFRRJ) - gsantoro@click21.com.br

Daniela F. da C. Barreto (UFRRJ) - barreto-daniela@uol.com.br

Jordana Luiza Barbosa da Costa Veiga (UFRRJ) - jordanaveiga@yahoo.com.br

Simone Daniel Pereira (UFRRJ) - simone.pereira@oi.net.br

Marcio Borges (UFRRJ) - msborges@hotmail.com

Resumo:

A perspectiva dominante nos trabalhos de investigação sobre negociação publicados nos últimos anos concentra a atenção nos processos de decisão, desvalorizando as características pessoais do negociador como fator determinante do resultado da negociação. Neste trabalho, investigaremos qual a importância das características pessoais e racionais dos agentes envolvidos em um processo de negociação. Em tal contexto, abordaremos o papel da Inteligência Cognitiva. Para efeito, foram considerados estudos empíricos das percepções dos profissionais que atuam na área de compras de recursos materiais ou serviços de hotéis da cidade do Rio de Janeiro. Os resultados revelam que em menor ou maior grau os participantes da pesquisa acreditam que muitas características da inteligência cognitiva devem ser utilizadas durante o processo negocial. Essas características tornam-se um diferencial para aqueles que sabem utilizá-las a seu favor e como forma de obter mais informações durante o processo negocial, porque negociar racionalmente significa chegar ao melhor acordo possível.

Palavras-chave: *Negociação. Hotel. Inteligência Cognitiva.*

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Título: Características dos profissionais que atuam na área de compras de recursos materiais ou serviços de hotéis da cidade do Rio de Janeiro

Resumo: A perspectiva dominante nos trabalhos de investigação sobre negociação publicados nos últimos anos concentra a atenção nos processos de decisão, desvalorizando as características pessoais do negociador como fator determinante do resultado da negociação. Neste trabalho, investigaremos qual a importância das características pessoais e racionais dos agentes envolvidos em um processo de negociação. Em tal contexto, abordaremos o papel da Inteligência Cognitiva. Para efeito, foram considerados estudos empíricos das percepções dos profissionais que atuam na área de compras de recursos materiais ou serviços de hotéis da cidade do Rio de Janeiro. Os resultados revelam que em menor ou maior grau os participantes da pesquisa acreditam que muitas características da inteligência cognitiva devem ser utilizadas durante o processo negocial. Essas características tornam-se um diferencial para aqueles que sabem utilizá-las a seu favor e como forma de obter mais informações durante o processo negocial, porque negociar racionalmente significa chegar ao melhor acordo possível. Palavras-chave: Negociação. Hotel. Inteligência Cognitiva.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1 – Introdução

Devido à enorme difusão das organizações modernas, em grande parte das economias ao redor do planeta vemos os efeitos de uma lógica instrumental que se estrutura em forma de poder. A idéia que as ações dos indivíduos são subordinadas às razões e reivindicadas ao monopólio da racionalidade está conectada a o quê o indivíduo considera como racionalmente lógico dentro de um processo organizacional. Isso, apesar das críticas, constitui a principal fonte de poder das organizações contemporâneas. Nesse sistema de dominação, os indivíduos se tornam parte do organismo funcional ao desenvolverem papel em cada um de seus compartimentos. Esse modelo funcional é completamente criticado pelos teóricos radicais justamente por acharem que o mesmo impõe limites à mente e ao comportamento dos indivíduos nas organizações, sendo, talvez, uma negociação da própria liberdade (Motta e Pereira, 1980).

Os valores e benefícios de um processo organizacional mudarão relativamente os critérios de racionalidade contidos em uma relação social. E sempre um critério adotado e justificado por um tipo racional criará duplo valor quando observado sobre outro ponto de vista. Conseqüentemente, a relação social dentro das organizações configurar-se-á como uma relação de extremidade: de um lado o consenso, e de outro o conflito. A partir daí tem-se como pressuposto que para conviver socialmente em uma organização, independente do fim ou valor que se dá a essa realidade, é preciso desenvolver um campo de negociação, fator esse extremamente importante na busca do entendimento coletivo (Castro Silva *et al*, 2005). Com relação a essa afirmativa, autores como Bazerman e Neatle (1998) tem considerado a negociação como um elemento central nas negociações.

Segundo Paula e Souza (2007), a negociação é um processo de tomada de decisão que envolve duas ou mais partes que trocam informações com o objetivo de determinar um compromisso entre elas. Cada participante do processo pode ser considerado um tomador de decisão independente. Entretanto, a negociação causa uma interdependência entre os negociadores porque todos os negociadores precisam aceitar a decisão tomada e o acordo não pode ser alcançado unilateralmente. O caráter pessoal das negociações, a independência dos participantes na tomada de decisão e a interdependência para alcançar os objetivos contribuem para a complexidade das negociações.

A negociação é uma realidade do cotidiano empresarial. Estima-se que os gestores gastem aproximadamente 20% do seu tempo em negociações e que, provavelmente, esses 20% afetam o restante 80% das suas atividades (Almeida e Sobral, 2003). A negociação como uma tarefa fundamental na atividade empresarial. É, portanto, aceitável admitir que a capacidade para negociar eficazmente seja uma competência indispensável para o êxito da atuação de qualquer executivo (Almeida e Sobral, 2003).

A perspectiva dominante nos trabalhos de investigação sobre negociação publicados nos últimos anos concentra a atenção nos processos de decisão, desvalorizando as características pessoais do negociador enquanto fator determinante do resultado da negociação. Esta incidência nos aspectos formais do processo negocial é freqüentemente justificada com o argumento da imobilidade das características pessoais e de personalidade que, não sendo modificáveis, limitam as possibilidades de estudo sobre o perfil individual otimizador de resultados (Almeida e Sobral, 2003). No entanto, é indiscutível que a interação entre seres humanos envolve sempre a construção de percepções sobre o outro que podem influenciar (e, em muitas situações, de forma decisiva) o resultado dessa interação. Num processo negocial, dependendo do grau de complexidade da negociação, as características individuais podem ser determinantes na construção de percepções que favoreçam ou desfavoreçam o desenvolvimento positivo da interação entre as partes envolvidas. Se a negociação for presencial, como de fato acontece na generalidade dos casos, o perfil individual, social e psicológico dos negociadores ganha uma relevância reforçada que não deve ser negligenciada. É verdade que algumas características pessoais tendem a ser estáveis em cada indivíduo mas, em situações onde é possível escolher o negociador que representa uma das partes, essas características podem ser determinantes na escolha da pessoa mais indicada que optimize as possibilidades de êxito da negociação (Almeida e Sobral, 2003).

No presente estudo, foi realizada uma investigação acerca das características racionais consideradas importantes pelos profissionais que atuam na área de compras de recursos materiais ou serviços em hotéis do Rio de Janeiro.

2 – Revisão da Literatura

2.1 - Negociação

Castro Silva *et al* (2005) observa que a negociação é utilizada em várias formas de relação social, e entre todos os tipos de pessoas e organizações - amigos, cônjuges, crianças, vizinhos, estranhos, entidades empresariais e nações.

É importante ressaltar segundo Castro Silva *et al* (2005), que ao contrário do que se imagina, a negociação é algo que não somente ocorre em ambientes de transação econômica. Ela ocorre entre todos os tipos de relações sociais, ou seja, em cada tipo de reação racionalmente pretendida e compartilhada entre os indivíduos. A negociação é um elemento gerador de consenso que une todas as expectativas individuais em uma unidade de interesses – a organização. Mas, ela por si só não produz conhecimento, ou seja, a negociação exige saberes anteriores, tais como a experiência de cada participante da negociação, e/ou a capacidade de cognição individual e/ou do grupo.

Para Sobral (2004), a negociação é uma realidade no cotidiano empresarial, que consiste, basicamente, na troca e comunicação de informação. Em muitos casos, as pessoas não podem impor uma decisão para resolver um conflito. É preciso negociar com a outra parte para que se alcance uma solução aceitável.

Andrade *et al* (2007) apresenta alguns motivos que indicam a importância da negociação: o crescente número de fusões, aquisições, joint ventures e alianças entre empresas; a demanda por gestores de equipes e pessoas; e a redução da hierarquia organizacional e a conseqüente necessidade de tomada de decisão em diversos níveis.

Assim, apesar de nem toda relação ser estritamente econômica, a negociação pode estar presente em todos os casos de relação social – principalmente em relações organizacionais. O pressuposto é de que a negociação é a marca visível de um comportamento democrático, e sua prática regular é a explicação concreta do consenso, pois pode gerar confiança mútua. Dessa forma, a negociação permite democratizar os interesses diversos das ações orientadas quanto a fins e valores. Cabe, então, salientar que a negociação permite enquadrar alguns elementos da ética por meio da racionalidade subjetiva e da ação comunicativa na busca do entendimento entre os agentes, reduzir conflitos e promover o discernimento entre os indivíduos em um determinado campo organizacional (Castro Silva *et al* 2005).

Sobral (2004) define negociação como um processo interativo, potencialmente oportunista, pelo qual duas ou mais partes, com algum conflito aparente, procuram um melhor resultado através de uma ação conjunta do que se a tomassem isoladamente. Apesar de estar subjacente a colaboração entre as partes para alcançar um resultado mutuamente satisfatório, todas as negociações contêm elementos competitivos, uma vez que alguns dos interesses são conflitantes. Reconhecendo este conflito, os negociadores, podem sentir-se tentados a usar um conjunto de táticas negociais oportunistas em uma qualquer fase do processo negocial.

Segundo Paula e Souza (2007) uma negociação é um processo dividido em três fases: pré-negociação, condução da negociação e pós-negociação. Na fase de pré-negociação, o objetivo é o entendimento da negociação. Esta fase envolve a análise do contexto, que inclui o objeto a ser negociado e a contraparte, investigação dos interesses, alternativas, opções para criação de valor de acordo com os interesses, estratégia e objetivo. Além disso, cada negociador deve planejar a negociação. A segunda fase da negociação, a condução da negociação, envolve trocas de mensagens, ofertas e contra-ofertas para obter o acordo. Nesta etapa, as partes agem segundo uma estratégia, definindo o tipo da negociação (Tamashiro, 2004). A fase de pós negociação envolve avaliação dos resultados obtidos e do compromisso das partes envolvidas na negociação, incluindo o acordo alcançado e a avaliação da satisfação dos negociadores.

Para Paula e Souza (2007), existem três fatores que influenciam diretamente a estratégia adotada pelas partes: o poder, o tempo e a informação. Uma negociação envolve a mudança das condições atuais para condições desejáveis para os negociadores. Para que alguém mude é necessário que sofra uma influência que seja maior que sua capacidade de resistir (Junqueira, 1998). O poder é a habilidade para exercer controle e alcançar os objetivos. Segundo Paula e Souza (2007), o poder em uma negociação significa ter opções, isto é, não ser dependente de uma solução em particular, ter legitimidade, conhecimento, segurança, credibilidade e ser persuasivo.

2.2 - Características do negociador

Almeida e Sobral (2003) afirmam que o processo de negociação pressupõe uma interação entre indivíduos, o que envolve necessariamente a construção de percepções da pessoa com quem se negocia. Tal fato pode influenciar o resultado da negociação, pois as características pessoais podem desempenhar um papel forte que favoreça ou desfavoreça o encaminhamento dessa interação.

Segundo Paula e Souza (2007) o aspecto da tomada de decisão na negociação requer que todos os participantes colecionem e processem informações para determinar as alternativas viáveis e formular suas ofertas e argumentações. Por outro lado, o aspecto de comunicação envolve a troca de informações, como as ofertas e contra-ofertas enviadas, podendo incluir a argumentação destas propostas, que podem ser usadas para influenciar e motivar as contrapartes envolvidas.

A negociação é uma das práticas empresarias mais interessantes para se estudar a honestidade e a ética na tomada de decisões. Primeiro, porque a negociação e a barganha são centrais ao o funcionamento de todas as interações humanas, em especial no contexto da administração de empresas. Em segundo, porque alguns pesquisadores sugerem que algumas formas de desonestidade podem ser apropriadas e mesmo necessárias para se ser um negociador eficaz (Sobral, 2004).

Também segundo Sobral (2004), as táticas ou comportamentos que envolvem engano, manipulação, ou qualquer outra forma de inverdade estão assim a disposição dos negociadores e são percebidos como mais ou menos moralmente aceitáveis dependendo de que se pergunta. Alguns desses comportamentos podem ser considerados eticamente aceitáveis em algumas situações específicas, enquanto que outros podem ser vistos como eticamente condenáveis em qualquer situação. Alguns autores argumentam que o engano é elemento comum nas negociações e que alguns comportamentos menos éticos podem ser apropriados e mesmo necessário para se ser um negociador eficaz, enquanto que outros rejeitam completamente a utilização de qualquer forma de desonestidade, defendendo que uma conduta negocial ética tem sempre vantagem sobre a utilização de práticas desonestas.

Em negociação, a maioria das questões éticas está relacionada com o grau de honestidade, de abertura e de sinceridade que o negociado deve ter na negociação com o seu oponente. Sendo a informação uma das principais fontes de poder, o seu condutor aumenta o poder do negociador que a possui. Uma vez que a negociação é um processo de troca de comunicação de informação, uma conduta não ética consiste na comunicação desonesta e enganosa dessa informação à outra parte. No entanto, cabe ao negociador perceber quando podem ou não ser sinceros e diretos nas suas ações e afirmações e quando devem proteger o acesso a informações privilegiadas (Sobral, 2004).

Mas o que determina que alguns negociadores eticamente reprováveis e outros os aceitem? Alguns negociadores julgam aceitabilidade de um comportamento a partir de uma perspectiva utilitarista, avaliando-o com base nos resultados ou consequência da sua utilização. Outros baseiam os seus julgamentos independentemente das circunstâncias e das consequências, enfatizando o processo em detrimento dos resultados. Outros ainda baseiam-se em suas convicções e valores pessoais. A grande questão que se coloca aos pesquisadores é a identificação dos fatores que influenciam os julgamentos éticos dos negociadores (Sobral, 2004).

As seguintes características podem ser significantes na realização de uma boa negociação: capacidade de resolução de conflitos de maneira cooperativa, boa comunicação, preparação prévia e posterior para a negociação, competência para compreender o estilo de negociação do outro, capacidade de ouvir com atenção, princípios éticos, capacidade de identificação dos verdadeiros interesses, flexibilidade e criatividade nas soluções (Andrade *et al.*, 2007). De acordo com Sobral (2004), os negociadores devem discernir quando devem ser sinceros e diretos nas suas ações e afirmações e quando devem preservar a informação somente para si.

2.3 - Inteligência Cognitiva

A Inteligência Cognitiva (IC) constitui uma das dimensões mais estudadas da psicologia, servindo como indicador de capacidade mental e representando a inteligência individual na generalidade das aplicações do conceito no âmbito da investigação em ciências empresariais. Almeida e Sobral (2003) definem a IC como uma capacidade mental de espectro conceptual que envolve a capacidade de raciocínio, de planeamento, de resolução de problemas, de pensamento abstrato, de compreensão de idéias complexas, de aprendizagem rápida e a partir da experiência. Trabalhos anteriores referem-se à IC como estando relacionada com a capacidade individual de apreender e processar informação.

Apesar de alguns trabalhos sugerirem uma forte relação positiva entre a IC e o desempenho dos executivos na tomada de decisões – especialmente em situações de mudança inesperada – a IC é uma dimensão psicológica cujo impacto nos processos negociais tem sido pouco estudado, apresentando mesmo resultados empíricos que diminuem a sua relevância no campo específico da negociação (Almeida e Sobral, 2003).

Mesmo com as limitações que o conceito de Inteligência apresenta em termos da clareza da sua definição e da validade dos critérios de medida utilizados, é aceitável admitir que, sendo a negociação uma tarefa que consiste na recolha de informação, sua análise e conseqüente tomada de decisões, a capacidade cognitiva tem impacto relevante na explicação dos resultados negociais. Os negociadores com maior complexidade cognitiva diferenciam mais alternativas, integrando, interpretando e relacionando com mais facilidade e clareza a informação fragmentada de que dispõem (Almeida e Sobral, 2003). Também confirmam esta idéia, concluindo que indivíduos com maior complexidade cognitiva são melhores a adquirir informação relevante que facilite a resolução de problemas. Efetivamente, segundo Jesuíno, esta capacidade pode facilitar a apresentação de propostas mutuamente benéficas, concretizadas em soluções integrativas que satisfaçam ambas as partes (Jesuíno, 1992). Num estudo recente, Barry e Friedman confirmam que a capacidade cognitiva é potencialmente mais relevante em situações negociais integrativas do que no processo de ofertas e contra-ofertas das negociações distributivas (Almeida e Sobral, 2003). Estes autores concluíram que uma maior complexidade cognitiva de um ou de ambos os negociadores leva a resultados melhores nas negociações integrativas, mas por outro lado, não encontraram qualquer correlação entre os resultados das negociações distributivas e a capacidade cognitiva.

Almeida e Sobral (2003), sugerem que a IC pode, de fato, desempenhar um papel decisivo em situações de negociação complexa, prolongada no tempo, com diferentes partes envolvidas, diversos objetivos e eventualmente com pressões para uma finalização em prazos determinados. Mas este papel decisivo implica conhecer os processos cognitivos subjacentes ao comportamento humano e evitar os erros decorrentes de uma racionalidade enviesada. A capacidade para manter uma atitude racional ao longo do processo negocial é uma característica essencial para se negociar eficazmente. Como defendem estes autores, os negociadores que queiram ser bem sucedidos têm que compreender e reduzir os erros cognitivos que possam enviesar a racionalidade do seu processo de tomada de decisão. Caso contrário, poderão não explorar as alternativas que melhor defendem os seus interesses e, conseqüentemente, fazer opções que não maximizam os seus resultados. Segundo os mesmo autores, negociar racionalmente significa saber como chegar ao melhor acordo possível, não apenas a em qualquer acordo.

Neste estudo estaremos abordando as características pessoais abaixo em uma negociação:

1. Percepção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização e da do seu oponente – capacidade para perceber os interesses, as motivações e as reações não especificadas da sua organização e da organização contrária;
2. Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente – capacidade para perceber a perspectiva contrária (i.e., compreender os reais interesses e motivações da outra parte), interpretando os comportamentos e os sinais implícitos;
3. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos – capacidade para identificar os possíveis trunfos que possui e a predisposição para a sua utilização com vista a atingir os seus objetivos;
4. Capacidade para manter uma atitude racional – capacidade para avaliar de forma racional e sem enviesamentos cognitivos toda a informação e alternativas disponíveis para identificar a solução que melhor defende os seus interesses;

5. Capacidade para responder emotivamente – capacidade para expressar emoções, positivas (por exemplo, simpatia) ou negativas (por exemplo, impaciência ou indignação), com o intuito de melhorar a sua posição negocial;
6. Autocontrole, especialmente das suas emoções e da sua visibilidade – capacidade para reprimir e controlar as suas emoções, não deixando que afetem o seu raciocínio nem a sua relação com a outra parte;
7. Capacidade de julgamento – capacidade de avaliação adequada da realidade, das variáveis negociais em causa e dos limites objetivos de atuação;
8. Capacidade de análise e de resolução de problemas – capacidade para avaliar e interpretar a situação negocial, com o objetivo de encontrar soluções que ultrapassem o conflito existente;
9. Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades – capacidade para propor e descobrir soluções alternativas inovadoras que solucionem o conflito;
10. Capacidade para pensar com clarividência e rapidez sob pressão e em condições de incerteza – capacidade para manter uma atitude serena, conseguindo analisar e interpretar com clareza toda a informação disponível, em situações de stress ou de ambigüidade.

3 - Metodologia

O método de pesquisa principal será o hipotético-dedutivo por meio da formulação de uma hipótese que são testadas na busca de resultados causais entre os construtos apresentados no modelo. Para definir o tipo de pesquisa utiliza-se à a taxonomia proposta por Vergara (2004), que classifica que a pesquisa com base em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que pretende descrever o comportamento dos negociadores, expondo variáveis e estabelecendo relações explicativas, pois visa identificar e esclarecer variáveis, forças e fatores que contribuem para a explicação da influencia da emoção na negociação. E metodológica, pretendendo construir e testar um novo instrumento que permita medir a atitude individual perante as diferentes dimensões das emoções em negociação. Quanto aos meios será uma pesquisa de campo – serão aplicados questionários – e bibliográfica.

A identificação das características racionais e emocionais que são importantes para compradores, durante negociações dentro do ambiente organizacional, na visão dos profissionais que atuam na área de compras de recursos materiais ou serviços em hotéis do Rio de Janeiro, é o objetivo do presente artigo. O objeto de estudo foi um grupo de profissionais caracterizados de acordo com o Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

	Nível	Frequência	Porcentagem
Função	Gerente de Compras	3	14,3
	Comprador	10	47,6
	Outro Qual?	8	38,1
Idade	Até 20 anos	0	0
	21 a 30 anos	5	23,8
	31 a 40 anos	8	38,1
	41 a 50 anos	7	33,3
	Acima de 51 anos	1	4,8
Formação acadêmica	Ensino Médio	6	28,6
	Ensino Médio Técnico	5	23,8
	Nível Superior	10	47,
Tempo de experiência na área de compras	Até 1 ano	4	19
	De 1 a 3 anos	2	9,5
	De 4 a 6 anos	2	9,5
	De 7 a 9 anos	3	14,3
	De 10 a 12 anos	3	14,3
	Acima de 13 anos	7	33,3
Tempo de experiência na área de compras da empresa em que trabalha atualmente	Até 1 ano	5	23,8
	De 1 a 3 anos	5	23,8
	De 4 a 6 anos	1	4,8
	De 7 a 9 anos	4	19
	De 10 a 12 anos	1	4,8
	Acima de 13 anos	5	23,8
Qual é a sua autonomia para negociação?	Muito alta	2	9,5
	Alta	14	66,7
	Baixa	5	23,8
	Muito baixa	0	0

O questionário foi elaborado segundo os objetivos propostos na pesquisa, com base no instrumento criado por Almeida e Sobral (2003). Na parte que abordava o lado emocional do negociador, o respondente era solicitado a marcar uma resposta para cada um dos seis itens, de modo a indicar o seu nível de concordância com as afirmações propostas. Na parte que tratava dos aspectos racionais, devia-se indicar uma resposta para cada um dos dez itens, de modo a revelar as características de inteligência que eram consideradas importantes para os compradores. As respostas possíveis eram: Não concordo, Concordo pouco, Concordo bastante, Concordo plenamente e Indiferente. Cada resposta escolhida era única a cada questão.

4 - Análise e Discussão dos Resultados

Tabela 02 – Formação Acadêmica X Função

		Formação Acadêmica			Total
		Ensino Médio	Ensino Médio / Técnico	Nível Superior	
Função	Gerente de Compras	0	1	2	3
	Comprador	4	3	3	10
	Outros	2	1	5	8
Total		6	5	10	21

Pode-se observar pela Tabela 03 que quanto mais alto o nível hierárquico não necessariamente mais alta é a autonomia para negociação. Gerentes de compra possuem apenas autonomia alta, enquanto que a maior parte dos compradores também possui autonomia alta. As pessoas que marcaram outros para a função possuem em sua grande maioria autonomia alta e muito alta para negociação.

Tabela 03 – Autonomia para Negociação X Função

		Autonomia para Negociação			Total
		Muito Alta	Alta	Baixa	
Função	Gerente de Compras	0	3	0	3
	Comprador	0	7	3	10
	Outros	2	4	2	8
Total		2	14	5	21

As tabelas de 04 a 08 referem-se a um mesmo conjunto de perguntas em que o comportamento do comprador é avaliado. Como já dito anteriormente, a resposta é única a cada questão e pode ser visto nas tabelas a frequência e o percentual de cada resposta e o percentual acumulado.

Tabela 04 Questão 2A - Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não concordo	2	9,5	9,5
Concordo pouco	5	23,8	33,3
Concordo bastante	4	19,0	52,4
Concordo Plenamente	10	47,6	100,0

Observando a Tabela 5 nota-se que todos os participantes concordam, em menor ou maior grau, que os compradores devem utilizar criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades. Sendo que 71,4% concorda plenamente com esta afirmativa.

Tabela 5 Questão 2B - Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Concordo pouco	1	4,8	4,8
Concordo bastante	5	23,8	28,6
Concordo Plenamente	15	71,4	100,0

100% das pessoas consultadas acreditam que capacidade de julgamento é uma característica importante para os compradores (Tabela 6).

Tabela 6 Questão 2C - Capacidade de julgamento.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Concordo bastante	8	38,1	38,1
Concordo Plenamente	13	61,9	100,0

A capacidade de julgamento é considerada como uma característica importante dado que 61,9% dos entrevistados concordam plenamente e 38,1% concordam bastante.

Tabela 7 Questão 2 d - Capacidade de análise e de resolução de problemas.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Concordo pouco	1	4,8	4,8
Concordo bastante	4	19,0	23,8
Concordo Plenamente	16	76,2	100,0

Na visão dos entrevistados, a capacidade de análise de resolução de problemas é considerado item importante em uma negociação com 76 % concordaram plenamente.

Tabela 8 Questão 2E - Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista da pessoa com quem se negocia.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não concordo	3	14,3	14,3
Concordo pouco	1	4,8	19,0
Concordo bastante	7	33,3	52,4
Concordo Plenamente	10	47,6	100,0

A capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista da pessoa com quem se negocia é ponto importante pois 81% dos entrevistados ou concordam bastante (33%) ou concordam plenamente (47,6%).

Tabela 9 Questão 2F - Percepção das necessidades não explícitas e das reações da sua empresa e da empresa da pessoa com quem se negocia.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não concordo	2	9,5	9,5
Concordo pouco	4	19,0	28,6
Concordo bastante	8	38,1	66,7
Concordo Plenamente	7	33,3	100,0

Todos os participantes concordam que o comprador deve capacidade de perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir seus objetivos. Sendo que 81% concorda plenamente com esta afirmação.

Tabela 10 Questão 2G - Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Concordo bastante	4	19,0	19,0
Concordo Plenamente	17	81,0	100,0

Observando a Tabela 11 nota-se que todos os participante (100%) concordam, em menor ou maior grau, que os compradores devem ter capacidade para manter atitudes racionais.

Tabela 11 Questão 2H - Capacidade para manter uma atitude racional.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Concordo pouco	2	9,5	9,5
Concordo bastante	5	23,8	33,3
Concordo Plenamente	14	66,7	100,0

100% das pessoas consultadas acreditam que autocontrole é uma característica que é essencial para os compradores, como pode ser vista na Tabela 12.

Tabela 12 Questão 2I - Autocontrole.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Concordo bastante	6	28,6	28,6
Concordo Plenamente	15	71,4	100,0

Ao negociar o autocontrole foi levantado como ponto importante pelos entrevistados pois 71,4% responderam que concordam plenamente e 28,6% concordam bastante (Tabela 12).

Tabela 13 Questão 2J - Capacidade para responder emotivamente.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não concordo	5	23,8	23,8
Concordo pouco	6	28,6	52,4
Concordo bastante	7	33,3	85,7
Concordo Plenamente	2	9,5	95,2
Indiferente	1	4,8	100,0

Observando a Tabela 13, a capacidade de responder emotivamente não é vista como importante pelos entrevistado pois 52,4% não concordam ou concordam pouco e 33% concordam bastante.

5 – Conclusão

No presente trabalho foi estudado a importância das características pessoais e racionais dos agentes envolvidos em um processo de negociação. Foi abordado o papel da Inteligência Cognitiva.

Funcionários da rede hoteleira do Rio de Janeiro responderam a um questionário composto de 10 perguntas. Participaram da pesquisa pessoas de ambos os sexos com nível escolar mínimo de ensino médio, sendo a maioria com nível superior e com mais de 1 ano de experiência.

A maior parte das pessoas concordou que usar criatividade para superar obstáculos e dificuldades, ter capacidade de julgamento, ter capacidade de análise e resolução de problemas, se autoconhecer, conseguir manter atitude racional e autocontrole são características que todo comprador (negociador) deve possuir. As pessoas que participaram da pesquisa concordaram em diferentes graus com essas características. Isto remete a teoria de que negociadores com maior complexidade cognitiva diferenciam mais alternativas. Implicitamente as pessoas sabem e usam isso.

Já as características de pensar com clarividência, capacidade de reconhecer os sentimentos do adversário e percepção das necessidades não explícitas e das reações das empresas em negociação houve pessoas que acreditaram não ser características essenciais ao

comprador (negociador) e outras que acreditam ser características indiferentes. Aparentemente algumas características que poderiam agregar complexidade cognitiva não são vistos por algumas pessoas como essenciais na negociação.

Já a capacidade para responder emotivamente a maioria acredita que o comprador (negociador) não deve ter esta característica ou deve tê-la em um pequeno grau. Isto mostra a crença das pessoas em que negociar é uma atividade onde emoções explícitas não devem aparecer. Ou seja acreditam que o negociador deve manter uma atitude racional ao longo do processo negocial, assim como a teoria de inteligência cognitiva.

Como resultado geral pode-se observar que em menor ou maior grau os participantes da pesquisa acreditam que muitas características da inteligência cognitiva devem ser utilizadas durante o processo negocial. E estas características tornam-se um diferencial para aqueles que as sabem utilizar a seu favor e como forma de obter mais informações durante o processo negocial.

6 - Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. Emoções, Inteligência e Negociação: Um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Executivos Portugueses. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., São Paulo. **Anais...** Atibaia-SP, CD-ROM, 2003.

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de Negociação: ferramentas e gestão.** São Paulo: Atlas, 2007.

BAZERMAN, M. H; NEALE, M. A. **Negociando Racionalmente.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO SILVA, W. A.; ROCHA, P. C.; MARTINS, C. M. F.; CÂNDIDO, M. Negociação no Contexto das Racionalidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília. **Anais...** Brasília, CD-ROM, 2005.

COOPER, R. K.; SAWAF, A. **Inteligência Emocional na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

JESUINO, J. C. **A Negociação: Estratégia e Práticas.** 3 ed. Lisboa: Texto Editoras, 1992.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: COP Editora, 1998.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, C. B. **Introdução à Organização Burocrática.** 2 ed. São Paulo: Thomson, 1980.

PAULA, M. M. V.; SOUZA, J. M. Uma Análise da Negociação de Uma Perspectiva Tecnológica. **RAE-Eletrônica**, v.6, n.1, Art. 2, jan/jun. 2007

SOBRAL, F. Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação: valores, ideologia ética e desenvolvimento moral. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba, CD-ROM, 2004.

SOBRAL, F. Que Comportamentos são Eticamente Aceitáveis em Negociação?: Um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Executivos Portugueses. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba, CD-ROM, 2004.

TAMASHIRO, H. R. S. Negociação. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 2, resenha 4, jul/dez. 2004

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.