

1.

1. O PERFIL DO NEGOCIADOR NAS EMPRESAS

1. Universidade Federal de Santa Catarina

1. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção

1.

1.

1.

1.

1. O PERFIL DO NEGOCIADOR NAS EMPRESAS

1.

1. Eduardo de Oliveira Marques

1.

1.

1.

1.

1. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção

1.

1.

1. Florianópolis 2002

1. O PERFIL DO NEGOCIADOR NAS EMPRESAS

1. Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção no programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

1. Florianópolis, 16 de Dezembro de 2002.

1. Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.

1. Coordenador do Curso

1. BANCA EXAMINADORA

1. _____
Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Doutor
1. Orientador

1. _____
1. Prof. Carlos Augusto Remor, Dr.

Profa. Elaine Ferreira, Dra.

- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.
- 1.

- 1.
- 1.
- 1.

1. Ao único Deus, que é eternamente fiel em tudo.

1. A minha esposa Livânia e meus filhos Cairo e Vinicius.

1. À meus Pais, Cairo e Iracy.

- 1.

1. Sumário

1. Lista de Figuras.....	P.8
1. Lista de Quadros.....	P.9
1. Lista de Reduções.....	P.10
1. Resumo.....	P.11
1. Abstract.....	P.12
1.	
1. 1- INTRODUÇÃO.....	P.
13	
1. 2- CULTURAS EMPRESARIAIS.....	P.
16	
2.1 – A cultura de Zeus.....	P.19
2.2 – A cultura de Apolo.....	P.23
2.3 – A cultura de Atena.....	P.26
2.4 – A cultura de Dionísio.....	P.29
1. 3- ESTILOS DE	
NEGOCIAÇÃO.....	P.31
3.1 – Considerações Iniciais.....	P.31
3.2 – Estilos de Negociação.....	P.35
3.3 – Os vários Estilos.....	P.35
3.3.1.- O modelo proposto por Schoonmaker.....	P.36
3.3.2.- O Modelo proposto por Junqueira	P.38
3.3.3.- O Modelo proposto por Sparks.....	P.40

3.3.4.- O Modelo proposto por Marcondes.....	P.42
3.3.5.- O Modelo proposto por Laurent.....	P.46
3.4 – Considerações Finais.....	P.50
1. 4-	
METODOLOGIA.....	P.52
1. 4.1.- Estratégia.....	P.52
1. 4.2.- Tipo de Pesquisa.....	P.52
1. 4.3.- Unidade de Análise.....	P.52
1. 4.4.- Unidade de Observação.....	P.52
1. 4.5.- Método	P.53
1. 4.6.- Amostra	P.53
1. 4.7.- Técnica de coleta de dados.....	P.55
1. 4.8.- Tratamento de dados	P.55
1. 5- RESULTADOS	
.....	P.56
5.1. – Introdução.....	P.57
5.2. – O perfil cultural das organizações	P.57
5.3.- O perfil cultural dos negociadores.....	P.58
5.4.- Os estilos dos negociadores.....	P.58
5.5. – A cultura das organizações.....	P.58
5.6.- A cultura das organizações e seus estilos.....	P.59
5.7. –A cultura das organizações e seus estilos.....	P.59
1. 6-	
CONCLUSÃO.....	P.60

6.1 – Sugestão de novas pesquisas.....	P.61
1. 7- REFERENCIAS	
BIBLIOGRAFICAS.....	P.62
1. 8- ANEXOS	P.63
8.1 – Questionário Perfil Cultural do Negociador.....	P.63
8.2 – Questionário Estilos de Negociação.....	P.65
8.3 – Questionário Perfil Cultural das Organizações	P.70
8.4 – Lista de fornecedores do grupo Fiat.....	P.73
8.4 – Lista de empresas entrevistadas.....	P.74

1.

1.

1.

1.

1.

Lista de Figuras

1. Figura 1: Representação da Cultura de Zeus.....p. 18
1. Figura 2: Representação da Cultura de Apolo.....p. 22
1. Figura 3: Representação da Cultura de Atenap. 25
1. Figura 4: Representação da Cultura de Dionísio.....p. 28
1. Figura 5: Representação do estilo Autoritário.....p. 45
1. Figura 6: Representação do estilo Racional.....p. 45
1. Figura 7: Representação do estilo Sedutor.....p. 46
1. Figura 8: Representação do estilo Eloqüente.....p. 46
- 1.

1. **Lista de Quadros**

Quadro 1: Quadro resumido de Estilos de Negociação.....	p. 50
Quadro 2: Amostra de Fornecedores da Fiat Automóveis.....	p. 52
Quadro 3: Estilo de Negociação versus Cultura do Negociador.....	p. 55
Quadro 4: Estilo do Negociador versus Cultura da Empresa.....	p. 55
Quadro 5: Adequação do negociador versus Organizações.....	p. 56
Quadro 6: A cultura das Organizações e a dos indivíduos.....	p. 58
Quadro 7: A cultura das Organizações e seus estilos de Negociação.....	p. 58
Quadro 8: A cultura dos indivíduos e seus estilos de negociação.....	p. 59

1. Lista de Reduções

1. Abreviaturas

- 1. eng. = Engenheiro
- 1. ex. = exemplo

1. Siglas

- 1. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- 1. MBTI – Myers, Briggs Type Indicator

1.

1.

1. Resumo

1. MARQUES, Eduardo de Oliveira. O perfil do Negociador nas Empresas, 2002. 74 fls.. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

1. Neste trabalho iremos fazer um comparativo entre o perfil negociador e cultural da população de negociadores em relação ao perfil cultural das empresas da primeira camada de fornecedores do grupo Fiat, objetivando –se determinar os tipos de negociadores mais adequados às organizações.

1. Para a determinação do modelo de perfil de negociador dentre a população de negociadores, nos utilizaremos de pesquisa bibliográfica, baseada nas obras dos autores Schoonmaker, Junqueira, Laurent, Sparks e Marcondes.

1. Como modelo do perfil cultural das organizações, nos baseamos na pesquisa bibliográfica da obra os Deuses da Administração de Handy.

1. Após a determinação dos modelos de perfil, utilizaremos a pesquisa de campo para verificação e finalmente chegar às conclusões, aferindo o tipo de correlação existente entre as culturas e os estilos de negociação.

1. Palavras-chave: Negociação, Cultura Organizacional, Estilos de Negociação.

1. ABSTRACT

1. MARQUES, Eduardo de Oliveira. A Corporate Negotiators Profile. 74 pgs. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) – Production Engineering Post-Graduation Program, UFSC, Florianópolis, SC, Brazil.

1. In this dissertation we establish a comparative between the organizational and negotiator profiles among negotiators population, face to corporate cultural profile of Fiat Group first tier suppliers in order to determinate the most adequate type of negotiators for the organizations.

1. To establish the model of negotiators profiles among the negotiators population, we will use of bibliographical research, based on Schoonmaker, Junqueira, Laurent, Sparks and Marcondes works.

1. The model of corporate cultural profile we based on bibliographical research of Charles Handy's work: Gods of Management (1991).

1. After the determination of the profile models, we will use the survey method for verification and conclusion, checking the correlation types existing between Organizational Cultures and Negotiation Styles.

1. Key-words: Negotiation, Organisational Cultures, Nergotiating Styles.

1 . INTRODUÇÃO

Este trabalho originou-se a partir da constatação de que, para se obter maior controle e eficácia na tomada de decisões organizacionais, tornou-se necessário identificar o perfil do papel de negociador e seus vários estilos, de forma a obter o perfil de profissional mais adequado ao perfil das organizações.

Para sobreviverem e sobressaírem-se em suas atividades, os negociadores precisam contar cada vez mais com a auto descoberta de talento e empenho natos, para que possam ser mais eficazes em suas atividades e mantenham um padrão de excelência, profissionalismo e conduta.

Tendo isto como premissa e de forma a uniformizar os ambientes e fazer com que a pesquisa tenha uma aproximação maior da realidade das organizações, direcionamos a abordagem deste trabalho para os negociadores que atuam na primeira camada de fornecedores da Fiat Automóveis.

Neste trabalho iremos responder à questão: Qual o estilo de negociador mais indicado para cada cultura de empresa?

Sendo o tema desta dissertação “*O Perfil do Negociador nas empresas*”, vamos procurar responder ao seguinte problema: Diante da crescente competição entre as organizações, como selecionar uma equipe de negociadores adequada e capaz de suplantar os desafios inerentes a esta condição?

Como consequência da nova Economia, as organizações sofrem mudanças bruscas que não permite que elas se adaptem de forma rápida o suficiente, a ponto de não perderem competitividade. Este problema reflete-se particularmente nas áreas chave das organizações que envolvem negociação, seja ela externa ou interna.

Situações de extremo risco e decisão para as organizações são freqüentemente enfrentadas por pessoas que não têm o perfil adequado para aquela posição, causando perdas que muitas vezes levam anos para serem reparadas. Atentos a este fato, perguntamos como selecionar uma equipe de negociadores que possa suplantar este desafio?

O Objetivo geral desta dissertação é identificar qual o perfil de negociador mais adequado a cada organização, e como objetivos específicos procuraremos identificar o perfil organizacional dominante nos fornecedores de primeira camada da Fiat Automóveis e também identificar qual o perfil do negociador dos fornecedores de primeira camada da Fiat Automóveis.

O trabalho será desenvolvido em sua primeira parte através de pesquisa bibliográfica, onde será feita a revisão da literatura mais recente sobre o tema Negociação.

A seguir será feita uma pesquisa bibliográfica sobre o trabalho de Charles Handy, os Deuses da Administração, por tratar-se reconhecidamente de material de referência na área, delineando o perfil das organizações.

Na segunda parte do trabalho, será feita uma pesquisa de campo nas organizações fornecedoras de auto-peças localizadas na primeira camada da Fiat Automóveis, através de questionários, detectando-se o perfil dos negociadores segundo o modelo de Handy, o perfil das empresas segundo o modelo de Handy e o perfil dos negociadores segundo o modelo de Laurent.

Será feito então o cruzamento dos dados das pesquisas para que cheguemos então às conclusões finais.

2- CULTURAS EMPRESARIAIS

A obra Deuses da Administração, de Charles Handy, traça um paralelo entre os deuses da mitologia grega e os tipos de cultura organizacional existentes nas sociedades de hoje. Ele quis alertar sobre as diferentes culturas e seus riscos, sua forma de atuação e como os indivíduos podem sobreviver dentro delas. Handy explica que era permitido aos cidadãos escolherem um deus que fosse mais compatível com a sua personalidade, criando assim uma intimidade e cumplicidade maiores com este deus. Era comum dizer-se que as pessoas eram de Zeus ou de Apolo, em muito se assemelhando às divisões sócio-econômicas e políticas da atualidade. Esta forma de ser dos deuses da mitologia, reproduzia nada mais do que o comportamento humano que, alimentado pela crença e pela fé, materializava em deuses o imaginário popular.

Este comparativo criou um paralelo entre o comportamento humano e o das organizações, passando a criar também um novo referencial sobre o comportamento humano em si. Ao utilizar-se dos deuses da mitologia grega,

Handy demonstra que a administração da organização não é uma ciência exata e lógica, mas sim um processo evolutivo, criativo e vivo, sendo influenciado pelas pessoas que vivem e exercem poderes no ambiente das organizações..

A Ciência Administrativa através das teorias de sistemas e pesquisa operacional, entre outras, demonstra como o homem racionaliza seu comportamento e tenta fazê-lo previsível, de forma que possa obter o controle sobre os recursos, sejam eles humanos, materiais, financeiros ou de informação. Estas e outras técnicas não são suficientes, pois as organizações são mais imprevisíveis, criativas e constantemente mutantes do que as teorias da racionalidade possam controlar.

É certo que é possível perceber-se padrões de comportamento e classificá-los de forma racional, mesmo que não possamos controlá-los totalmente. Prova disto são os exames de seleção de empresas e as clínicas psicológicas que, por terem uma demanda de massa muito grande, vêm-se obrigadas a simplificar as decisões, categorizando pela média os diversos tipos de padrões de comportamento. Como uma forma de enquadrar os comportamentos em categorias, Handy adotou como padrão os deuses da mitologia grega como uma sugestão de modelo de comportamento, permitindo que haja espaço para a interpretação criativa e intuitiva dos tipos de organização.

Os deuses Zeus, Apolo, Atena e Dionísio representam, cada um, uma cultura organizacional, através de sua personalidade. O comportamento dos deuses não as definem as culturas, mas as simbolizam e representam através

do reconhecimento por similaridade. O reconhecimento se dá quando o indivíduo irá perceber semelhanças de comportamento dos deuses dentro das organizações e identificar a organização com um deus. Esta identidade permite que ele entenda melhor como ela funciona.

É importante notar que, sendo esta uma teoria de adequação, não existirá cultura boa ou má em si mesma, mas sim culturas adequadas para algumas pessoas e não adequadas para outras, dependendo do estilo de pessoa em questão. Situações específicas também se mostram ora mais adequadas para um tipo de cultura, ora para outro, como situações de intervenção são para as culturas de Zeus e situações de rotina para os de Apolo.

2.1. – A CULTURA DE ZEUS



Figura 1 – Representação da Cultura de Zeus

A história do deus Zeus vem de origem violenta desde seu nascimento. A mitologia grega dizia que os deuses deveriam matar seus filhos para que não fossem mortos por eles, pois estes, para se apossarem de seu lugar, deveriam matar seus pais. Zeus, desta forma, foi criado com o objetivo de sobreviver aos ataques de seu pai, Cronos, que comia seus próprios filhos e vingava seus irmãos.

O deus Zeus era o rei dos deuses gregos, responsável pelo território dos céus, reinando soberano no monte Olimpo. Quando irritado, com sua força lançava raios, porém o mesmo poder era utilizado para seduzir pessoas, lançando sobre elas chuva de ouro e disfarçando-se de animais graciosos, com a finalidade de encantar e atrair a atenção daqueles a quem ele queria conquistar. Mas nem só de violência e força vivia Zeus. Ao final de suas terríveis lutas, em tempo de paz, Zeus tinha tempo para a sedução e se dedicava a namorar deusas, ninfas e mortais. São muitas as aventuras e incursões de Zeus. É numerosa é também a sua descendência, originária de sagas de heróis e deuses legendários que se converteram em protagonistas de singulares façanhas. O poderoso e sedutor deus, Rei do Olimpo, emprega múltiplas artimanhas para relacionar-se e insinuar-se com a princesa Europa, a ninfa Calisto, a encantadora Antíope, a famosa Dánae, a delicada Io, a atraente Leda, entre outras conquistas. Dentre outras histórias mitológicas, Zeus, transformado em chuva de ouro adentra a câmara secreta onde está presa a bela Dánae e a fecunda: uma espécie de orvalho dourado se enreda entre o cabelo encaracolado da menina e suavemente envolve seu corpo. Leda, esposa do rei Tíndaro, banhava-se nas águas de um lago quando Zeus, cativado por sua instigante beleza, transformou-se num cisne e a namorou.

Ele era adorado principalmente por suas fraquezas quase humanas, onde a paixão e a infidelidade caminhavam juntas com os poderes divinos.

Ele representava a tradição patriarcal e o poder irracional, às vezes benevolente. Sua influência era a de ser temido e respeitado, raramente amado.

Seu símbolo é uma teia, onde o poder é exercido a partir do centro, diminuindo conforme caminha para as extremidades exteriores. Nesta cultura a relação com o líder da organização é mais importante do que os cargos ou títulos formalmente distribuídos. No entanto, os fatos importantes são gerados em torno do líder da organização, através da manipulação de poder e influência. A cultura de Zeus, também chamada Cultura de Clube é utilizada por organizações que tem estrutura baseada em funções ou produtos..

Freqüentemente usada quando há necessidade de controle centralizado, esta cultura é típica de empresas emergentes em crescimento, mas também é utilizada amplamente em organizações que requerem rapidez de decisão, principalmente em ambientes de mudança contínua de grandes organizações. Como contrapartida à rapidez, a queda de qualidade das decisões sempre acompanha tais situações, criando uma dependência vital da habilidade de Zeus em tomar decisões corretas e eficazes. Devido às características desta cultura, a substituição de um Zeus centralizador é sempre traumática, demandando tempo e esforço acima do normal para que haja o desligamento emocional de seu líder e a legitimação do que chegar.

A comunicação acontece por empatia e sensibilidade entre as pessoas, reduzindo portanto a necessidade de comunicação formal e muitas vezes prescindindo de conhecimento técnico para a tomada de decisão. A empatia é

baseada na afinidade e confiança, características que transcendem a racionalidade e portanto estão no controle absoluto das pessoas e não das organizações.

Para sobreviver neste ambiente, o indivíduo precisa aprender como funciona a mente de seus pares, não apenas qual seria seu comportamento em uma situação específica, mas qual seria a base pela qual ele tomaria a decisão e porque.

Como ela é baseada em sentimentos e sensações, uma forma de se navegar sobre ela é a de confiar na opinião de quem você confia. A indicação de pessoas para determinada missão, por exemplo, minimiza o erro, dá conforto e uma boa margem de garantia de que a pessoa escolhida atenderá a expectativa, já previamente compreendida, favorecendo desta forma o Nepotismo. O contrário também é verdadeiro, pois as pessoas que não se enquadram neste código sensitivo, não irão fazer parte do grupo, caracterizando uma sociedade inflexível.

O custo de gestão desta cultura é extremamente baixo, não sendo necessários controles e documentação burocrática. Os recursos normalmente dedicados ao controle da organização, são destinados ao desenvolvimento do contato pessoal como viagens, telefonemas e reuniões de intenso contato pessoal.

Como descrevemos no início, esta cultura é típica de empresas emergentes e centralizadoras e devido a esta particularidade, ela é bastante apropriada para momentos de crescimento e mudanças, onde a rapidez na

decisão é mais importante do que a qualidade das decisões. Porém, ao crescerem as organizações, as prioridades mudam sendo a velocidade de decisão e a centralização menos importantes do que a rotina. Neste ponto, é necessária a utilização de uma cultura de função, a cultura de Apolo. Muitas vezes, estas organizações não conseguem migrar facilmente para a cultura de função, resultando em problemas que irão comprometer sua performance.

2.2 – A CULTURA DE APOLO



Figura 2 – Representação da Cultura de Apolo

O mito grego narra que após o dilúvio, uma parte da terra ficou coberta de barro, lodo e limo, e que desta massa escura saiu a serpente Píton. O enfrentamento entre o deus Apolo e a serpente Píton reproduz o mito antigo da luta entre o bem e o mal, ou da luz e das trevas. O deus Apolo encarna a luz e

a serpente Píton as trevas. Vivendo dentro desta dicotomia, Apolo torna-se o deus patrono pois ele era o deus da ordem e das regras.

A cultura de Apolo, também chamada cultura de função, tem como símbolo um templo grego, que tem em seus pilares a base de sua estrutura. Segundo Handy, “*Os pilares representam papéis e divisões numa organização de funções. Os pilares são unidos administrativamente só no topo, no frontão, onde os cabeças da função se juntam para formar a diretoria, a comissão administrativa ou o posto do presidente. Os pilares também são ligados pelos fios de tensão das regras e procedimentos.*” Ela se baseia em Apolo, o deus patrono, o deus da ordem e das regras, que tinha como característica ser gentil pois protegia as crianças, os carneiros e a ordem da sociedade como um todo.

Esta cultura é a base da burocracia, onde a previsibilidade é a tônica maior nas organizações. É quase certo que, numa organização de Apolo, a carreira de seus integrantes será toda prevista e gerenciada pela organização pois suas principais características são a estabilidade e a previsibilidade. Por causa disto seus funcionários permanecem nas organizações anos a fio, podendo concentrar-se mais em suas especialidades, dando a organização total controle em detrimento da flexibilidade.

Outra característica das organizações de Apolo é a função, ou conjunto de deveres. O participante desta cultura deve tão somente cumprir o seu papel pré-determinado, nem mais, nem menos. Conforme Handy “*Numa cultura de função... Eficiência é pegar o trem no horário, nem antes nem depois. Eficiência é atingir alvos padronizados. Supere-os, e será assumido que os*

alvos precisam ser revistos.” Isto torna o integrante completamente dependente de seu papel, inibindo a sua própria manifestação criativa.

Nesta estrutura não é conveniente que as pessoas se manifestem através de sua personalidade, pois corre-se o risco de perda de controle caso estas pessoas resolvam manifestar-se para o cumprimento de suas tarefas. O desenho das tarefas é exclusividade da organização e cabe a seus componentes cumpri-las.

A alma desta organização provém das mesmas idéias que originaram o fordismo nos anos 30, ou seja, a racionalidade, o mecanicismo das tarefas, tendo posteriormente evoluído para as estruturas burocráticas. Na verdade, o controle maior sobre comportamentos sempre foi uma busca para os administradores de todos os tempos, pois ao racionalizar ou simplificar fatores aleatoriamente variáveis em fatores previsíveis, fica muito mais fácil planejar uma organização, ao mesmo tempo em que torna possível o controle destas ações. Estas teorias pregam que ao se obter o controle sobre os processos, as organizações passam a ter menos dependência de mão de obra, sendo a tecnologia o maior fator de desenvolvimento.

Esta cultura não é flexível, e sofre muito com as mudanças de ambiente. Ela tem reações típicas que, em momentos de previsibilidade poderão funcionar mas, em momentos de incerteza, põe em risco a estabilidade da organização.

2.3 – A CULTURA DE ATENA



Figura 3 – Representação da Cultura de Atena

Atena, deusa do saber e da ciência. Os cidadãos atenienses estão protegidos por uma deusa virgem e guerreira chamada Atena, a filha do rei do Olimpo, a mesma que plantou a produtiva oliveira nas colinas de Ática, depois que o poderoso Netuno perfurou a rocha com seu tridente para fazer jorrar uma grande fonte de água que formou um grande lago e acabou com a seca

daquelas terras, até então áridas. Com a ajuda de Atena, os camponeses extraíram o azeite. Também sob a ajuda da deusa Atena, floresceu entre os Atenienses o amor pela sabedoria, se incrementou o raciocínio criativo, se fortaleceu a lucidez e germinou a semente da argumentação que, ao desenvolver-se e crescer, formaria a mais frondosa árvore de folhas perenes: a Filosofia.

A cultura de Atena, ou de tarefa, tem como símbolo uma rede pois ela conta com a ajuda de várias partes da organização, criando uma rede de contatos. Segundo Handy, *“Seu deus é uma jovem mulher, Atena, a deusa guerreira, patrona de Ulysses, aquele arqui-solucionador de problemas, dos artesãos e dos líderes pioneiros. A cultura reconhece apenas a perícia como base para o poder ou a influência.”* Diferente da valorização do líder ou do projeto organizacional, a organização de Atena irá valorizar a competência profissional isoladamente. Ela conta com o agrupamento de pessoas competentes para a realização de tarefas e em seguida, com o desagrupamento imediato. Alguns exemplos de organizações de Atena são agências de publicidade, consultorias e departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

Seu poder não encontra-se nem no topo, como nas organizações de Apolo, nem no centro, como nas organizações de Zeus, mas nos nós da rede, em seus interstícios.

Ela funciona bem quando o trabalho é a solução de um problema. Seus componentes irão se unir com vistas para a conclusão de uma tarefa e não

para disputas pessoais, como conflitos de poder. Esta visão de trabalho resulta em respeito às lideranças e também aos profissionais. O trabalho em equipe é outra marca característica e funciona bem pois cada um sabe o seu papel a ser desempenhado.

O custo de uma estrutura de função é alto, pois requer remuneração elevada aos profissionais que ali atuam e muitas vezes a solução dos problemas passa por longas reuniões e incursões em erros devido à natureza complexa dos problemas por ela tratados.

É freqüente o nascimento destas organizações em estruturas matriciais pois ela se utiliza deste sistema para formar equipes por tarefas. Estas equipes durarão o tempo exato de existência do trabalho e depois se desfarão.

2.4 – A CULTURA DE DIONÍSIO

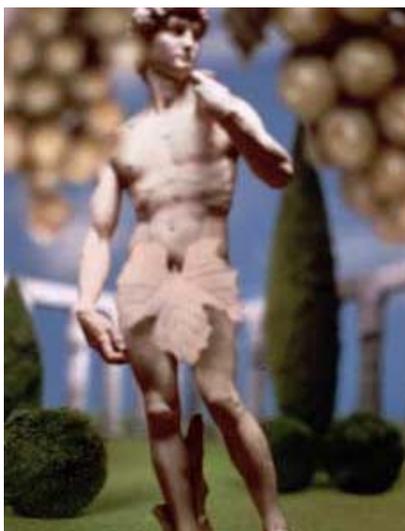


Figura 4 – Representação da Cultura de Dionísio

Dionísio é o deus do vinho e das canções, artista por natureza, desta forma ele não filia-se ou prende-se a organização nenhuma a não ser temporariamente, de forma a fazer o seu trabalho e novamente retornar à sua existência. Ou então agrega-se por períodos maiores, desde que não afete sua

individualidade. Seu maior valor é a manifestação de si mesmo, a busca do conhecimento e seu exercício.

Também chamada de cultura existencial, sua figura é um quase círculo com estrelas individuais dentro, onde o círculo representa a sociedade e os pontos os vários profissionais independentes dentro dela. Esta cultura está aqui representada com a figura do próprio Dionísio em sua atitude egocêntrica.

Um caso típico desta cultura são os médicos, que montam clínicas dividindo espaços em comum, mas com clientes separados e individualidades preservadas como, horários e tipos de atividade. Outros exemplos são os arquitetos, que montam escritórios em comum, sem misturarem tipos de projeto e clientes.

Nesta organização, seus participantes não têm subordinação direta a ninguém. Segundo Handy, *“a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu propósito. “ Seus integrantes não querem perder sua identidade e sua liberdade e o ponto chave da organização é o talento ou habilidade do participante.”*

Estas organizações são ótimas de se trabalhar pois se tem liberdade e autonomia muito maiores do que as outras, entretanto para administrá-las torna-se tarefa penosa, pois segundo sua hierarquia, os administradores ocupam os níveis mais baixos por terem que atender aos desejos de seus patrões e não entrar em conflito. Sua autoridade deve ser concedida a cada operação, tornando extremamente desgastante a prática da administração em organizações deste tipo

Sua existência não ocorre com freqüência pois a maioria das organizações são das culturas de Apolo ou Atena, tendo como compromisso os resultados para a empresa e não a empresa voltada para atender os desejos do dono.

Segundo Handy eles se enquadram na categoria de artesãos “Seu interesse está no processo de fazer algo, em fazer um trabalho artesanal. Muitos cientistas em organizações caem nesta categoria. Eles querem fazer as coisas do seu jeito, em vez de dominar ou administrar o sistema.”

3 – ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

3.1 Considerações Iniciais

Quando falamos em negociação, logo imaginamos reuniões tensas, pessoas dispende de seus bens ou adquirindo outros, num balé perigoso onde o embate entre duas ou mais partes se trava. A idéia geral é bélica e imagina-se sempre que uma parte vai perder e a outra ganhar.

De acordo com o dicionário Aurélio o vocábulo negócio se origina do latim *negotium* e tem vários sentidos como: *comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste*.

É interessante perceber a evolução histórica do significado desta palavra. A palavra latina *negotium* é formada pela junção dos termos *nec* (=nem, não) e *otium* (=ócio, repouso), ou seja, em outras palavras, negócio é, em latim, a própria negação do ócio. Ao contextualizar tal termo nas culturas latina e anglo-saxônica constatamos uma significativa diferença. Enquanto os

latinos associavam tal termo a uma atividade trabalhosa e difícil, para os norte-americanos não existia tal conotação. Para eles negociar era uma prática normal e natural assim como eles viam as relações de trabalho. Talvez esteja nesta percepção o fato dos anglo-saxões terem se desenvolvido tanto no campo da administração a ponto de serem considerados os pais desta disciplina.

Ao longo dos anos o termo negociação foi evolutivamente adquirindo novos significados. Hoje em dia é inerente ao cotidiano de qualquer pessoa seja no âmbito pessoal ou profissional, neste último se destacando nas relações comerciais, trabalhistas e no relacionamento entre países, também chamado de diplomacia. O que observamos, tendo em vista esta diversidade de aplicações, é que surgiram inúmeras e distintas definições conceituais acerca do que de fato é negociação. Dessa forma, iremos expor aqui um sortimento de definições publicadas em livros e artigos de diversos autores, no Brasil e no exterior. São elas:

“Negociação pessoal (é) também conhecida como a arte de chegar a um acordo.” - (Brad Lee Thompson, editor da revista *Training*, p.32)

“Numa primeira análise, identifica-se a impossibilidade de separar a negociação do conflito. Não há o que negociar se as duas partes estão inteiramente de acordo. Negociar supõe um mínimo de conflito entre os grupos de interesse e se fundamenta em identificações diferentes dos grupos em questão. No entanto, o processo de negociação, por sua própria essência, exige que haja reconhecimento da outra parte (grupo de interesses) como

legítima, atribuindo-lhe um mínimo de existência, identidade e de poder. Isto resulta do fato de que negociar é ter também um projeto comum.” - (Marlene C. L. O Melo, professora da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, fazendo referência, parcialmente, a conceitos emitidos por Roger Launay, Paris, 1987, em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas, em 1991, pg. 51)

“Negociar não é um jogo, nem uma guerra. Negociar é encontrar soluções aceitáveis para todas as partes: exige habilidades e técnicas específicas que superam o clima ganhar-perder. Trata-se de um empreendimento cooperativo, apesar da competição. É preciso descobrir os interesses comuns.” - (Odino Marcondes, consultor de empresas, em conferência durante o evento Brasil Training, em 1985, p.1)

“A negociação é um processo social básico, utilizado para resolver conflitos. É um processo utilizado quando não existem regras, tradições, “métodos racionais” ou uma autoridade superior para resolver o conflito (ou quando as partes decidem não usar estes mecanismos). Ao escolher a negociação, as partes preferem evitar uma batalha de ganha-perde ou mesmo pôr a perder um relacionamento”. - (Márcio Miranda, consultor de empresas, em conferência durante o evento Brasil Training, em 1990, p.2)

“Negociações são um método para chegar a um acordo, com elementos tanto cooperativos quanto competitivos. “Método” significa que há uma série de passos que devem ser seguidos, de determinadas maneiras e em certa

ordem". (Alan N. Schoonmaker, Consultor norte-americano, em livro de sua autoria, de 1989, p. 5.)

Apesar das diferentes abordagens e aspectos enfatizados, percebemos a nítida e indiscutível presença do conflito, da competição e da necessidade de se chegar a um acordo. Entretanto, apesar de presente em todas as situações de negociação estes aspectos se interagem de maneiras distintas de acordo, principalmente, com a personalidade dos negociadores e com o contexto no qual estão inseridos. Desta distinção surgiu uma vertente de autores que defendem a idéia de que existem diferentes estilos de negociação, baseados sobretudo nos tipos de personalidade dos negociadores.

Diante da amplitude do tema negociação, partimos para o estudo destes diferentes estilos de se exercer tal prática.

3.2 Estilos de Negociação

A palavra estilo possui diferentes significados etimológicos referentes á moda, vestuário, maneira de ser, maneira de escrever, porém ao tratarmos de "estilos de negociação" referimo-nos a uma maneira característica de atuar de um grupo, uma classe e uma profissão.

Dentre os diversos autores que tratam o tema da negociação, cinco são claramente adeptos do desenvolvimento da habilidade de negociar tendo em vista a descoberta e utilização do seu próprio estilo. Estes cinco autores são: Schoonmaker (pp. 179-209), Junqueira (pp. 50-5), Laurent (pp. 48-62), Sparks (pp. 153-83) e Marcondes (pp. 37-60). Cada um deles adota um referencial

diferente para elaborar suas teorias sobre os estilos de negociação, entretanto após uma análise mais apurada vemos que na verdade eles estão mais próximos um do outro do que preconizam, como poderemos ver mais adiante.

O que seria, então, um estilo de negociação? Segundo Laurent, “é necessário... sublinhar a vantagem que possui o negociador consciente, tanto quanto possa sê-lo, das características (pontos fortes e pontos aperfeiçoáveis) de sua própria personalidade e que seja capaz de decifrar, se não o total, ao menos parte das de seus interlocutores” (p. 48). Já Sparks afirma que existem várias maneiras de visualizar o estilo. Para realizar seus estudos ele se baseou no modelo de personalidade desenvolvido por Carl Jung, pois este modelo dá ênfase aos impulsos que dirigem nossas ações.

Extraímos destas definições que há uma convergência para o fato de que estilos são características de personalidade dos negociadores e que irão determinar suas atitudes e comportamentos.

3.3 Os vários estilos

Selecionamos cinco autores que abordam, em seus estudos, a questão dos “estilos de negociação”. Com o objetivo de criar um referencial teórico para suportar nossa escolha, faremos a seguir um breve resumo crítico de suas respectivas teorias.

1. O Modelo proposto por Schoonmaker

Alan N. Schoonmaker parte do pressuposto de que um indivíduo pode adotar três tipos básicos de comportamento ao se relacionar com outras pessoas:

- a. impor-se a elas;
- b. aceitar sua imposição; ou
- c. manter-se afastado.

A partir destes três tipos básicos de comportamento o autor propõe três estilos “puros” de negociação, a saber:

- a. *Dominantes (dominant people)*: são os indivíduos que apresentam primordialmente o primeiro tipo de comportamento, caracterizando-se pelo uso do poder. Movimentam-se contra os outros, usando vigor e agressividade.

b. Dependentes (*dependent people*): são aqueles que se enquadram no segundo tipo de comportamento, caracterizando-se pela cordialidade. Eles se movimentam para os outros, com confiança, calor humano e afetividade.

c. Desapegados (*detached people*): são os indivíduos que apresentam o terceiro tipo de comportamento e caracterizam-se pela impessoalidade. Movimentam-se para longe dos outros, com cautela, indiferença e alheamento.

Além destes três estilos “puros” ou “extremos” o autor admite a possibilidade de outras três variações formadas por combinações destes estilos básicos e, finalmente, um sétimo tipo chamado de equilibrado e que consiste em um misto dos três.

Em sua obra o autor apresenta ainda, para cada uma dessas possibilidades as características gerais, os principais medos, a pergunta secreta que cada um destes indivíduos fariam ao oponente durante a negociação, a atitude básica durante uma negociação, seus pontos fortes e fracos, qual a melhor maneira de lidar com um oponente desse estilo e, finalmente, fornece recomendações aos indivíduos que se enquadram em cada um destes estilos.

2. O modelo proposto por Junqueira

Em seu modelo (pp. 50-5) Junqueira parte do pressuposto de que o modo como um indivíduo negocia com outras pessoas são influenciados por duas características essenciais de sua personalidade, que são:

- a. o grau de formalidade ou informalidade com que o indivíduo se expressa; e
- b. o grau em que o comportamento do indivíduo pode ser considerado dominante ou condescendente.

O autor expressa estas duas categoriais em escalas. Assim sendo o indivíduo poderia ser classificado em qualquer ponto intermediário de uma escala que iria desde o extremamente formal até o extremamente informal e desde extremamente dominante até extremamente condescendente.

Cruzando-se essas duas escalas num eixo cartesiano, resultam, portanto, quatro estilos básicos de negociação:

1. O catalisador: orienta-se para as idéias e é um estilo típico dos indivíduos ao mesmo tempo dominantes e informais.

2. O controlador: orienta-se para resultados e é um estilo dos indivíduos ao mesmo tempo dominantes e formais.

3. O apoiador: orienta-se para o relacionamento e é um estilo dos indivíduos ao mesmo tempo condescendentes e informais.

4. O analítico: orienta-se para procedimentos e é um estilo dos indivíduos ao mesmo tempo condescendentes e formais.

Em sua obra Junqueira apresenta, para cada um desses quatro estilos um “perfil” que apresenta suas principais características de personalidade e comportamento (p. 53).

Junqueira propõe que para se obter sucesso em negociações com pessoas enquadráveis nestes vários estilos é preciso ter “flexibilidade”. O autor propõe ainda uma escala de flexibilidade segundo a qual um negociador pode variar do nível 1, que são aqueles indivíduos de “um método só” e que se sentem desencorajados ou frustrados quando não conseguem fazer as coisas de acordo com suas preferências, até o nível 4 no extremo oposto. Neste nível estariam os indivíduos “altamente compreensivos” e “adaptáveis” aos sentimentos e necessidades dos outros (pp. 58-9).

3. O modelo proposto por Sparks

Este modelo é baseado do proposto por Carl G. Jung. Assim como no modelo do Junqueira ele é formado pelo cruzamento, num sistema de coordenadas, de duas variáveis chaves que visam descrever a personalidade do negociador. São elas:

Grau em que o indivíduo tende a controlar ou aceitar o controle em relação aos outros. Os extremos desta variável são:

Controle: “o impulso para dominar e governar outros, a crença na correção da rivalidade direta e desenfreada”.

Deferência: “o impulso para deixar os outros assumirem o comando; a crença de que o desinteresse ou a paciência tem o mais alto valor”.

Grau em que o indivíduo tende a considerar ou desconsiderar os outros indivíduos com os quais se relaciona. Os extremos desta variável são:

Desconsideração: “o impulso para rebaixar outros; a crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção são da mais alta importância”; e

Confiança: “o impulso para incluir outros como parceiros no trabalho; a crença de que o melhor é a colaboração” (p. 156).

A partir do cruzamento destas variáveis resultam quatro estilos básicos de negociação:

1. Restritivo: fruto do cruzamento do controle com a desconsideração estes indivíduos pressupõem que os negociadores devem ser forçados ao acordo; e que, portanto, não cooperarão entre si, mas agirão apenas conforme seus próprios interesses;

2. Confrontador: resultado da combinação entre controle e confiança estes indivíduos pressupõem que os negociadores procuram trabalhar em colaboração mútua, para chegar a um acordo sólido;

3. Ardiloso: Estes indivíduos são resultado do cruzamento entre deferência e desconsideração. Eles pressupõem que cada negociador considera o outro um fonte de aborrecimentos e deseja, por conseguinte, mantê-lo à distância; ademais, pressupõem que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações dos outros. Portanto, para aqueles que têm este estilo, a negociação deve basear-se principalmente em regras e procedimentos.

4. Amigável: fruto da combinação entre deferência e a confiança, estes indivíduos pressupõem que os negociadores são em geral cooperativos e mesmo simpáticos, influenciados pelo “espírito esportivo” (pp. 155-8).

Em sua obra Sparks faz breves comentários sobre cada um dos quatro estilos e, assim como Junqueira, defende e ressalta a necessidade de que o negociador tenha “flexibilidade”, a fim de “ajustar-se ao estilo do oponente” (pp. 159-160).

4. O modelo proposto por Marcondes:

Seguindo a mesma vertente que defende a importância da flexibilidade para adaptar-se aos diferentes estilos de oponentes, o pressuposto básico deste modelo é que “negociar é adaptar-se ao ambiente”. Gilles Amado, o autor da versão original deste modelo, diz que é eficaz com negociador o indivíduo capaz de perceber ou de fazer uma leitura correta do que se passa ao seu redor e, ademais, de agir sobre ele. Marcondes reforça esta opinião afirmando: “Perceber sem, contudo, agir na direção de um acordo satisfatório para ambas as partes é tão ineficaz quanto agir sem uma leitura correta do ambiente” (p. 37).

O modelo de Marcondes é baseado em duas dimensões. A primeira considera a atuação do negociador em relação à outra parte e que possui duas categorias possíveis:

1. Os comportamentos ativos, pelos quais o indivíduo exerce influência sobre o outro, no sentido de explicitar e alcançar seus objetivos, colocando o foco sobre o conteúdo da negociação; e

2. Os comportamentos receptivos, pelos quais o indivíduo age em função das mensagens recebidas, no sentido de buscar a participação e o envolvimento do outro, colocando o foco sobre a relação com o outro.

A segunda dimensão considera o impacto emocional do seu comportamento sobre o interlocutor e também possui duas categorias possíveis:

1. Os comportamentos que causam impacto positivo no outro e que contribuem pra melhorar o clima da negociação, trazendo convergência e resolvendo ou atenuando os conflitos ; e

2. Os comportamentos que causam impacto negativo no outro e que acirram, encobrem ou fazem ignorar os conflitos, produzindo divergência entre os interlocutores (pg. 42).

Em seu modelo de estilos de negociação, entretanto, Marcondes acaba priorizando a utilização somente da primeira dimensão de análise destinando aos comportamentos que causam impacto emocional um caráter meramente complementar na descrição de seus estilos.

Aprofundando na análise dos comportamentos Marcondes considera que os comportamentos ativos e receptivos podem ser “sub-classificados” em duas outras categorias cada um. Os ativos podem ser:

a. Afirmação: quando o negociador “alcança seus objetivos usando assertividade” (pp. 43-5); e

b. Persuasão: quando o negociador usa informação e raciocínio para alcançar seus objetivos (pp. 46-7).

Os comportamentos receptivos, por sua vez, podem ser:

a. Ligação: quando o negociador usa de “empatia para compreender os objetivos do outro” (pp. 47-9); e

b. Atração: quando o negociador faz uso de um sortimento de comportamentos com a finalidade de obter o envolvimento do interlocutor (pp. 49-50).

Assim para Marcondes são esses os quatro estilos básicos de negociação. Entretanto, reafirmando a importância da flexibilidade, ele ressalta que cada estilo deve ser usado na dosagem adequada, pois qualquer um deles passa a ser danoso à negociação, quando o negociador peca pela carência ou pelo excesso.

O autor do modelo original, Gilles Amado, no entanto vai bem mais além ao considerar, da mesma forma que a primeira, a segunda dimensão do comportamento.

Para Amado, esta segunda dimensão também tem que ser desdobrada gerando quatro outros estilos, perfazendo, portanto, um total de oito. Ele considera que sendo positivo, o impacto emocional sobre o interlocutor pode significar uma das duas atitudes a seguir:

a. Desdramatizar a situação: isto é, desanuviar o clima pesado facilitando a interlocução; ou

b. Recuar de uma situação bloqueada: isto é, abandonar uma posição de impasse, que não levaria a lugar algum.

Sendo negativo, esse impacto emocional poderá provocar uma das destas duas outras atitudes:

a. Opor-se ao interlocutor: isto é, lutar contra ele, com o objetivo de submetê-lo, ou

b. Evitar a situação: isto é, fugir da negociação abandoná-la sem tê-la completado e sem ter atingido os objetivos (p. 13).

Amado não considera que estas sejam descrições de meras situações episódicas, ocasionais numa negociação. Para ele, elas configuram igualmente reais “estilos de negociação”.

5. O modelo proposto por Laurent

Este modelo é baseado em quatro estilos, a saber:

1. Autoritário: indivíduos que contam consigo mesmos, com sua força e determinação;



1. **Figura 5: Representação do estilo Autoritário**

2. Racional: indivíduos que contam com os fatos e a razão;



Figura 6: Representação do estilo Racional

3. Sedutor: indivíduos que contam com o calor humano;



Figura 7: Representação do estilo Sedutor

4. Eloqüente: indivíduos que contam com a palavra (p. 57)



1. **Figura 8: Representação do estilo Eloqüente**

Tal modelo se torna bem mais complexo quando o autor cruza os quatro estilos básicos entre si apresentando, portanto, cinco possibilidades para cada um dos quatro estilos básicos apresentados elevando para vinte o número de estilos possíveis.

O autor afirma que entre o extremo “nitidamente dominante” e “pontuação flagrantemente negativa”, cada um dos quatro estilos básicos pode ser combinado com um outro estilo “subdominante” o que resultaria nos vinte estilos possíveis mencionados acima. Ademais, existe ainda mais um estilo, que acontece quando nenhum dos quatro estilos básicos é predominante no indivíduo, o que Laurent aponta como sendo um caso raro (pp. 57-62).

Em sua obra o autor descreve sucintamente o tipo de personalidade do indivíduo que se enquadraria em cada caso. Posteriormente ele torna o modelo ainda mais complexo ao inserir outras três variáveis na conduta humana: os comportamentos, as atitudes e os valores.

Segundo o autor o comportamento é “a parte visível do iceberg da personalidade” (p. 77), é “feito de aparência e expressão” (p. 63) e “inclui componentes tais como: a vestimenta, o penteado, a aparência, as posturas, o porte, os gestos, as expressões faciais, o olhar, a voz, a expressão verbal como um todo” (p. 80). Os comportamentos são, portanto, aquelas manifestações exteriorizadas pelo indivíduo e perceptíveis para os outros enquanto que o estilo “é de certa maneira a forma assumida pela manifestação do comportamento” (p.77).

Laurent adverte ainda para não se confundir atitudes com estilos (p. 75). As atitudes são “estruturas mentais permanentes, elaboradas sob pressão do meio ambiente”. Os valores, por sua vez, são elementos “aceitos ou rejeitados pelo meio” no qual vive o indivíduo e “concorrem para a constituição de suas atitudes”. (p. 63)

Para Laurent, o comportamento “é sem dúvida” condicionado pelas atitudes,” mas também por outros fatores, como: o temperamento identificado como herança genética do indivíduo (p. 78), e o caráter, que o autor define, como “um conjunto de disposições impulsivas que fazem com que um indivíduo aja ou reaja de certa maneira” (p. 77).

Assim, para Laurent, os valores são expressões socialmente determinadas, presentes num dado contexto em que o indivíduo convive. O resultado é o desenvolvimento de certas atitudes pelo indivíduo. Entretanto, Laurent afirma que as atitudes são profundamente enraizadas em nós e que não mudamos isso facilmente e, portanto, se nos rendermos a isso seríamos seres inteiramente programados. Segundo o autor, a atuação conjunta dessas atitudes, do temperamento e de certas “disposições impulsivas” (caráter) produz o comportamento, perceptível através de gestos, expressões faciais etc. E assim esses comportamentos é que irão, por sua vez, determinar os “estilos de negociação”.

3.4 Considerações Finais

Analisando os modelos propostos por cada um destes autores observamos que, apesar de proporem caminhos distintos para se identificar um estilo de negociação, eles acabam esbarrando em muitas similaridades como, por exemplo, um critério conceitual mais ou menos parecido sobre como se faz para montar um quadro de “estilos de negociação”.

Um outro aspecto que chama ainda mais atenção nas teorias propostas por tais autores e que, aparentemente, é um consenso é a questão da importância da flexibilidade para que os negociadores obtenham sucesso em suas atribuições. Os modelos de estilos de negociação visam, sobretudo, possibilitar que os negociadores identifiquem em qual ou quais daqueles perfis ele se enquadra. Este processo é feito através de um exercício de auto-conhecimento e auto-análise. Uma vez ciente de em qual perfil se enquadra melhor, o negociador poderá estabelecer estratégias que favoreçam seus pontos fortes aumentando as chances de sucesso. Outra aplicação dos modelos propostos acima seria a tentativa de se identificar e avaliar o perfil do

seu oponente o que, assim como o processo de auto-conhecimento, permitiria um melhor planejamento das estratégias a serem utilizadas durante a negociação.

Resumindo, a compreensão e o desenvolvimento da habilidade de percepção dos diferentes estilos de negociação constitui uma grande aliada dos negociadores na busca pelo sucesso. Mesmo sendo de abordagens completamente diferentes, ilustramos abaixo os estilos de negociação de cada autor. São eles:

QUADRO RESUMIDO DE ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

SCHOONMAKER	JUNQUEIRA	LAURENT	SPARKS	MARCONDES
Dominantes	Controlador	Autoritário	Confrontador	Ativo-Afirmativo
Dependentes	Apoiador	Eloqüente	Ardiloso	Ativo-Persuasivo
Despegados	Catalisador	Sedutor	Restritivo	Receptivo-Ligação
Equilibrados	Analítico	Racional	Amigável	Receptivo-atração

Quadro 1: Quadro resumido de Estilos de Negociação

Fica claro, entretanto, que não basta conhecer e saber identificar os diferentes perfis. É preciso ser flexível para poder adaptar-se às diferentes

situações de forma a maximizar as chances de bons resultados. Talvez esta seja a característica comportamental mais determinante para a obtenção de sucesso como negociador.

Para este trabalho, selecionamos o modelo de Laurent por ser, em seu estado básico, o mais indicado com o tipo de pesquisa que realizaremos devido às semelhanças apresentadas entre as quatro personalidades dos deuses e as de Laurent.

4 - Metodologia

4.1 - Estratégia

Na presente pesquisa foi utilizada uma estratégia quantitativa, uma vez que recorreremos à utilização de questionários estruturados para a identificação das características culturais e psicológicas dos indivíduos alvo desta investigação, sendo que seus perfis culturais e estilos de negociação foram definidos a partir das respostas obtidas neste instrumento.

4.2 - Tipo de pesquisa

A presente pesquisa é classificada no campo das pesquisas descritivas, posto que tem como objetivo primordial identificar e descrever qual o estilo de negociador mais adequado para cada tipo de cultura empresarial.

4.3 - Unidade de análise

A unidade de análise para o desenvolvimento da presente pesquisa foi o setor automobilístico e de autopeças da economia nacional.

4.4 - Unidade de observação

Os elementos da realidade analisados foram as empresas fornecedoras de material direto de primeira camada da FIAT Automóveis do Brasil, com unidades produtivas na região metropolitana de Belo Horizonte.

4.5 - Método

O estudo foi feito a partir de uma análise bibliográfica para identificação e descrição das principais teorias a respeito de tipos de cultura empresarial e estilos de negociação. Em seguida, foi realizada uma pesquisa com os principais negociadores das áreas de compras, vendas e industrial das empresas fornecedoras de primeira camada da FIAT Automóveis do Brasil. A coleta de dados será feita de acordo com o método Survey, através de três questionários a serem respondidos presencialmente ou pela Internet.

Uma vez que os instrumentos a serem utilizados já tiveram sua eficácia comprovada pela comunidade científica internacional julgamos que não seria necessária a realização de pré-testes dos mesmos.

4.6 - Amostra

A presente pesquisa utilizou-se das empresas do setor automobilístico e de autopeças constantes no cadastro de fornecedores da FIAT Automóveis do Brasil.

De acordo com a referida base de dados, as empresas deste setor são as seguintes:

NOME DA EMPRESA
1- 3M DO BRASIL LTDA
2- ACUMULADORES MOURA S.A.
3- ADLER PTI LTDA
4- AETHRA COMPONENTES AUTOMOTIVOS LTDA

5- ALCAN ALUMINIO DO BRASIL LTDA
6- ASK DO BRASIL LTDA
7- ATH ALBARUS TRANSMISSÕES HOMOCINÉTICAS
8- AUTOMOTIVE LIGHTING
9- BELGO MINEIRA LTDA
10- BOLLHOFF DO BRASIL
11- BRIDGESTONE/FIRESTONE BRASIL LTDA
12- COLAUTO ADESIVOS E MASSAS LTDA
13- DAYCO / Daytec
14- DENSO DO BRASIL LTDA
15- ERGOM DO BRASIL LTDA
16- ETIQUETAS DULORO LTDA
17- EUTECTIC DO BRASIL LTDA
18- FABRICA DE GRAMPOS ACO LTDA
19- FERROSIDER PRODUTOS SIDERURGICOS
20- HENKEL LOCTITE ADESIVOS LTDA
21- IMAM-SIVEF
22- INA BRASIL LTDA.
23- INTERNI S/A INTERIORES P/VEICULOS
24- ISEL-USINAGEM MECANICA GERAL LTDA
25- KRUPP AUTOM.SYSTEMS BRASIL LTDA
26- LEAR DO BRASIL LTDA
27- MAGNETI MARELLI - HORTOLÂNDIA
28- MAGNETI MARELLI - SUSPENSÃO
29- MAPRI-TEXTRON DO BRASIL LTDA
30- MAXION COMPON.AUTOMOTIVOS S/A
31- MAXION NACAM LTDA
32- METALURGICA MARDEL LTDA
33- PIRELLI PNEUS S.A.
34- PLASTICOS MUELLER S/A IND COM
35- PPG INDUSTRIAL DO BRASIL LTDA
36- PROEMA MINAS S.A.
37- RAD'S COMPONENTES LTDA
38- RENNER DUPONT AUTOMOTIVO S/A
39- RIETER ELLO ARTEF.DE FIBRAS TEXTEIS
40- SAT BRASIL LTDA.
41- STOLA DO BRASIL LTDA
42- TEKFOR DO BRASIL LTDA
43- TEKSID DO BRASIL LTDA
44- TI BRASIL IND. E COM. LTDA
45- TORO IND. COM. LTDA
46- TOWER AUTOMOTIVE BRASIL S/A
47- USIMINAS-USINAS SIDERURGICAS S/A

Quadro 2: Amostra de Fornecedores da Fiat Automóveis

Utilizando um nível de confiança de 82% e uma margem de erro de 10% chegamos a uma amostra de 15 empresas. Identificamos em cada uma das empresas selecionadas um negociador representativo das áreas de compras, vendas ou industrial, o qual respondeu os questionários.

4.7 - Técnica de coleta dos dados

Os dados para fins de implementação desta pesquisa foram obtidos de duas formas distintas, a saber:

1. Publicações científicas acerca da identificação, descrição e análise de tipos de cultura empresarial e estilos de negociação.
2. Coleta direta de dados através de questionário a ser respondido presencialmente ou pela Internet.

4.8 - Tratamento dos dados

O tratamento dos dados consistiu nas seguintes etapas:

1. Análise e compreensão das diferentes teorias sobre cultura empresarial.
2. Análise e compreensão das diferentes teorias sobre estilo de negociação.
3. Definição de quais são as teorias acerca de tipos de cultura empresarial e estilos de negociação mais adequadas aos objetivos do estudo proposto.
4. Identificação e descrição de qual(is) estilo(s) de negociação é(são) mais adequado(s) a cada tipo de cultura empresarial.

5- RESULTADOS

O PERFIL DO NEGOCIADOR NAS EMPRESAS

ESTILO DE NEGOCIAÇÃO VERSUS CULTURA DO NEGOCIADOR

Matriz 1		Perfil cultural do negociador				Result.
		Zeus	Apolo	Atena	Dionísio	
Estilo de negociação	A	2	1	4	2	9
	Racional		1			1
	Sedutor		1			1
	Eloquente		2	1	1	4
Result.		2	5	5	3	

ESTILO DE NEGOCIAÇÃO VERSUS CULTURA DA EMPRESA

Matriz 2		Tipo de cultura da organização				Result.
		Zeus	Apolo	Atena	Dionísio	
de negoc	Autoritário	3	2	2	2	9

Racional		1			1
Sedutor		1			1
Eloquente		3	1		4
Result.	3	7	3	2	

ADEQUAÇÃO NEGOCIADOR VERSUS ORGANIZAÇÃO

Matriz 3		Perfil cultural do negociador				Result.
		Zeus	Apolo	Atena	Dio	
Cultura da organização	Zeus	1	1	1		3
	Apolo		4	2	1	
	Atena	1		1	1	
	Dionísio			1	1	2
Result.		2	5	5	3	

5.1 - Introdução

O objetivo desta pesquisa é responder à questão: Qual o perfil de profissional mais adequado a cada organização?

Dentro desta premissa, a seguir apresentamos os resultados por segmento. Cabe explicitar que utilizamos, para efeito da pesquisa, uma população de 47 empresas situadas na região metropolitana de Belo Horizonte, com uma amostra de 15 empresas o que nos permitiu trabalhar com um nível de confiança de 82% e erro de 10%.

5.2 - O perfil cultural das organizações

O resultado da pesquisa demonstra a seguinte distribuição:

46,67% das organizações são da cultura de Função (Apolo);
 20,00% das organizações são da cultura de Tarefa (Atena);
 20,00 % das organizações são da cultura de Clube (Zeus) e
 13,33% das organizações são da cultura Existencial (Dionísio).

5.3 - O perfil cultural dos negociadores

O resultado da pesquisa demonstra a seguinte distribuição:

33,33 % são da cultura de Função (Apolo);
 33,33 % são da cultura de Tarefa (Atena);
 20,00 % são da cultura Existencial (Dionísio).
 13,33 % são da cultura de Clube (Zeus) e

5.4 - Os estilos de negociação

Esta etapa, baseada no questionário de Laurent, demonstra a seguinte distribuição para os negociadores:

60,00 % são Autoritários;
 26,67 % são Eloqüentes;
 6,00 % são Sedutores e
 6,00 % são Racionais.

5.5 - A cultura das organizações e a dos indivíduos

Nesta etapa foi feito um cruzamento de dados visando à uma análise da compatibilidade entre a cultura das Organizações e a cultura de seus Negociadores.

	Negociadores	Organizações
Apolo	33,33%	46,67%
Atena	33,33%	20,00%
Dionísio	20,00%	13,33%
Zeus	13,33%	20,00%

Quadro 6: A cultura das Organizações e a dos indivíduos

5.6 - A cultura das organizações e seus estilos de negociação

Nesta etapa foi analisada a compatibilidade entre as culturas das organizações e os estilos de negociação, baseados no seguinte quadro:

Tipo de Cultura	Percentuais		Estilo de Negociação	Percentuais
Apolo	46,67%		Autoritário	60,00%
Atena	20,00%		Eloqüente	26,67%
Zeus	13,33%		Sedutor	6,00%
Dionísio	20,00%		Racional	6,00%

Quadro 7: A cultura das Organizações e seus estilos de Negociação

5.7 - A cultura dos indivíduos e seus estilos de negociação

Tipo de Cultura	Percentuais		Estilo de Negociação	Percentuais
Apolo	33,33%		Autoritário	60,00%
Atena	33,33%		Eloqüente	26,67%
Dionísio	20,00%		Sedutor	6,00%
Zeus	13,33%		Racional	6,00%

Quadro 8: A cultura dos indivíduos e seus estilos de negociação

6 – Conclusão

Através dos resultados, notamos que a maioria das empresas enquadra-se na cultura de Apolo, caracterizando-se como organizações burocráticas. Estas empresas, - médias e grandes - encontram-se no estágio de consolidação de suas rotinas e necessidade de controle nos processos. Concluimos também que são ambientes agressivos, com pouco espaço para a criatividade e trabalho em grupo devido ao perfil encontrado neste segmento.

Notamos também que o perfil dos negociadores coincide com o perfil das empresas, porém não na mesma intensidade. Os negociadores tendem a ser menos propensos à burocracia que as empresas e menos autoritários e centralizadores, confirmado pela redução sensível do percentual de Zeus, comparativamente ao perfil das organizações.

Quanto aos estilos de negociação, os dados demonstram que a maioria dos negociadores deste segmento são Autoritários e Eloqüentes, caracterizando-se em grupos que impõe seus pontos de vista e são muito diretos na solução de problemas, muitas vezes irritando ou ferindo seus interlocutores. São também pessoas carismáticas, que gostam de ser ouvidas e conquistar a simpatia das pessoas.

No cruzamento de dados entre a cultura das organizações e a dos indivíduos, podemos notar que, enquanto a maior parte da cultura das empresas distribui-se entre Apolo – 46,47% e Atena – 20,00% (Tarefa e Função) os negociadores têm uma distribuição proporcionalmente uniforme, com ênfase na cultura de Apolo e Atena e uma distribuição inversa no restante da matriz. No entanto, a maior concentração global das duas categorias recai sobre a as culturas de Apolo e Atena, demonstrando compatibilidade dos negociadores e organizações no aspecto cultural.

No cruzamento da cultura das organizações de seus estilos de negociação, verifica-se que 60% das empresas utilizam o estilo Autoritário de

negociação e 46,67% são da cultura de Função (Apolo), podendo-se inferir pela maioria dos respondentes, um perfil "Autoritário de Função" para o setor. A característica "Autoritário de Função" revela um perfil de empresas que são impositivas nas negociações e possuem um sistema burocrático consistente

Quanto ao comparativo da cultura dos negociadores e seus estilos de negociação, da mesma forma que na matriz anterior os indivíduos enquadram-se em 60,00% no estilo Autoritário de negociação e 33,33% pertencentes à cultura de Apolo, podendo-se afirmar que o perfil dos negociadores do setor automobilístico é compatível com a cultura das organizações a que pertencem.

Considerando os pontos abordados acima, chegamos à conclusão de que o profissional mais adequado às organizações do setor automobilístico deverá ser o de estilo Autoritário ou Eloqüente das culturas de Função ou de Tarefa.

6.1.- Sugestões de novas pesquisas

Como desdobramento natural deste trabalho, sugere-se as seguintes pesquisas:

- Pesquisa sobre o perfil psicológico dos negociadores e das organizações;
- Pesquisas em áreas propensas à cultura de Dionísio, para comparação de resultados;
- Pesquisa isoladamente em organizações, para determinação de perfil funcional.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. AMADO, Gilles. "Como detectar o perfil do negociador e estilos de comportamento." *Tendências do Trabalho*, 1987
2. BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A. *Negociando Racionalmente*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998
3. FISHER, Roger; BROWN, Scott. *Como chegar a um acordo: a construção de um relacionamento que leva ao sim*. Rio de Janeiro: Imago Ed., 1990
4. FISHER, Roger; URY, William. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985
5. HANDY, Charles. *Deuses da Administração: Como enfrentar as constantes mudanças na cultura empresarial*. 2. ed. São Paulo : Saraiva, Editora Senac, 1994
6. HELLER, Robert. *Entenda e ponha em prática as idéias de Charles Handy* - São Paulo, Publifolha, 2001 (Série Sucesso Profissional: Negócios)
7. LAURENT, Louis. *Como conduzir discussões e negociações*. São Paulo: Nobel, 1991
8. MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA; Ana Paula. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997
9. OLIVEIRA, Marco A. *Negociação: novos e velhos malabarismos*. São Paulo: Equipe de pesquisa da OBI Consultores Editores Ltda; Nobel, 1994
10. SPARKS, Donald B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992
11. FRANÇA, Junia; BORGES, Stella. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 5. ed. – rev. – Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001

12. GIL, Antonio Carlos; Como elaborar projetos de pesquisa. – São Paulo: Atlas, 1991
13. MARQUEZE, Marisa. Cultura Organizacional. 1998. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção com concentração em Qualidade e Produtividade – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

8 – ANEXOS

8.1 – QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL CULTURAL DOS NEGOCIADORES

NOME: _____ EMPRESA: _____
 IDADE: _____ CARGO _____ TEMPO NA FUNÇÃO _____

Questionário sobre o perfil cultural dos negociadores.

Considere você em seu trabalho. Que conjunto de valores, que crenças, que formas de comportamento se poderia dizer que são típicos de seu estilo no trabalho? Veja as quatro afirmações sobre cada um dos nove tópicos do questionário. Sob cada tópico, classifique as quatro afirmações na ordem de “mais adequadas” para a organização como você a vê (isto é, ponha “1” na frente da afirmação que melhor representa a organização, “2” para a segunda colocada, e assim por diante).

Você	Perguntas
1.	Um bom patrão...
	a) É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.
	b) É impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.
	c) É igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.
	d) Preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimentos aos subordinados.
2.	Um bom subordinado...
	a) Trabalha duro e é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e

	digno de confiança.
	b) É responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem o seu superior.
	c) Motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.
	d) É vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.
3.	Um bom membro da organização dá prioridade “um” para...
	a) As exigências pessoais do patrão.
	b) Os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.
	c) Os requisitos da tarefa quanto à habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.
	d) As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.
4.	Pessoas que vão bem na organização...
	a) São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
	b) São conscienciosas e respeitáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.
	c) São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com ver a tarefa feita.
	d) São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.
5.	
	a) Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.
	b) Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
	c) Como um companheiro de trabalho que dedicou as suas habilidades e capacidades à causa comum.
	d) Como uma pessoa interessante e talentosa por seus méritos.
6.	
	a) Exercício pessoal de recompensas, punições e carisma.
	b) Exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
	c) Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
	d) Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.
7.	
	a) Se ela tiver mais poder e influência na organização.
	b) Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.

	c) Se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.
	d) Se ela é aceita por aqueles que controla.
8.	
	a) As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a firma.
	b) As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.
	c) Os requisitos da tarefa a ser feita.
	d) Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.
9.	
	a) É por poder e vantagens pessoais.
	b) É por uma posição de alto <i>status</i> no sistema formal.
	c) É pela excelência da contribuição à tarefa.
	d) É em atenção às próprias necessidades pessoais.

8.2 – QUESTIONÁRIO ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Questionário sobre estilo de negociação

Seguem abaixo doze situações de negociação. Para cada uma delas eu lhe proponho quatro respostas possíveis: (a), (b), (c), (d).

- Responda *espontaneamente*, sem refletir muito. Sobretudo, não procure se perguntar o que é preciso responder para ser um “bom” negociador. Não existe resposta padronizada a essa questão.
- Trate cada situação uma depois da outra. Não faça uma leitura prévia do conjunto, para não ser influenciado.
- Para cada situação escolha a declaração que lhe seja mais conveniente e dê-lhe **2 pontos**.
- Depois atribua 1 ponto àquela que você escolheria se a anterior não fosse proposta. Sem que ela o seduza obrigatoriamente; é a sua segunda escolha.
- Atribua em seguida *-1 ponto e -2 pontos* às duas outras declarações à proporção que você as descartar mais ou menos energicamente. Fica claro que será àquela que mais o desagrada que você atribuirá o -2.
- Apenas após estas etapas passe à situação seguinte, e assim por diante.

Trata-se de um exercício de “escolha forçada”. Haverá declarações que não representam o que você gostaria de dizer, portanto será necessário escolher aquela que mais se aproxima da sua maneira de pensar. O mesmo vale para as rejeições.

Pts	Nº	Perguntas
	1.	provocará a demissão de 20% de seus funcionários. (A administração refere ir mais depressa: de três a seis meses, por motivos tanto econômicos quanto sociais.)

	a.	É nas provações que é preciso unir-se. E estou certo de que assim chegaremos a dias melhores.
	b.	Nada de diferente pode ser feito e meu papel consiste em assegurar antes de mais nada a sobrevivência do conjunto
	c.	Números são números e há anos perdemos dinheiro com essa atividade.
	d.	Acreditem que há semanas eu procuro encontrar uma outra solução. Agora é preciso que vocês me ajudem a resolver este problema de maneira humana.
	2.	Você vai anunciar sua decisão sobre o aumento salarial: 65%. Os sindicalistas exigem 187%. (você sabe que não pode fazer mais.)
	a.	É muito simples: olhei os preços de revenda; vocês sabem tão bem quanto eu que não é possível aumentá-los. Se eu atender às suas reivindicações, não agüentaremos seis meses.
	b.	Eu gostaria de poder fazer mais. Mas a concorrência estrangeira nos pressiona e espero que vocês digam isso a seus companheiros. Eu preciso contar com vocês.
	c.	Suas reivindicações nos levariam à falência se eu as atendesse. Se vocês não acreditam, eu lamento, não estou inventando coisas.
	d.	Não cedam à tentação da demagogia; pensem acima de tudo em seus lares cujo bem estar encontra-se brutalmente ameaçado. Hoje cada um deve fazer sacrifícios para salvar o essencial: o emprego de cada um.
	3.	e deseja o pedido é preciso fazer colocados estão 7% abaixo dele.)
	a.	Você sabe que desejo trabalhar com você; mas você pode facilitar a tarefa fazendo este esforço. Eu preciso justificar minhas escolhas.
	b.	É claro que se você deseja o pedido deve fazer este desconto. Senão, eu o passo a seus concorrentes.
	c.	Escute, fiz um estudo comparativo; e é evidente que minha firma me paga para defender seus interesses. Então, só há uma solução: reveja seus preços.
	d.	Vamos! Acharemos uma solução satisfatória. Não é preciso que esta colaboração frutífera que nos une seja posta em questão porque você não quer se equiparar a seus concorrentes. Que diabo!
	4.	que, após todas as reuniões sobre a reorganização a melhor solução consiste em repartir os agentes daquele departamento por fábrica. (você acha que há aspectos positivos nos dois tipos de estrutura, mas o diretor técnico e seus assessores insistem em descentralizar. Talvez devesse haver uma solução intermediária para assegurar uma boa coordenação. Mas você não deseja um conflito com a sua direção técnica. Ela espera sua decisão.)
	a.	Eu cuidei para que cada um fosse bem instalado. E acho que é bom que você estejam permanentemente em contato com a realidade. Isso só pode lhes fazer bem.
	b.	Cada um tem a aprender com o outro. Que ganho de tempo e de papelada! É um ganho certo de produtividade.

	c.	Vocês precisam rever suas atitudes ou a esclerose os atacará. E esta organização foi montada em função do interesse da coletividade.
	d.	Contarei com vocês para injetar um pouco mais de rigor nos métodos de trabalho das fábricas. Mais do que nunca vocês terão oportunidade de se destacar.
	5.	partir da próxima entrega. <i>(Na verdade, você dispõe, para esse grande cliente que é preciso não perder, de uma margem de segurança que deixaria o aumento em 3,5%)</i>
	a.	Você sabe estamos pedindo o mínimo. Lutamos todos os dias para melhorar nossa qualidade, nosso serviço, e a manutenção, que somos os únicos a oferecer. -- É verdade! Para sermos justos, diante dos aumentos que vamos enfrentar, deveríamos aumentar 11% e não 7%.
	b.	Você sabe que tivemos que dar aumentos de encargos e salários. E acompanha como nós a subida das matérias primas. Aliás, eu sei que seus concorrentes fazem a mesma coisa.
	c.	Você sabe bem que precisamos reajustar nossos preços de tempos e tempos. Não posso fazer nada. E sei que continuamos competitivos.
	d.	Você me conhece o bastante para saber que detesto isso; também sabe que tentarei compensar esse aumento melhorando ainda mais o serviço.
	6.	pedido de abono diante do aumento do custo de vida. <i>(É verdade, você não poderia permitir-se novas despesas. Mas essa greve será muito prejudicial em virtude dos contratos de exportação que precisam ter seus prazos cumpridos.)</i>
	a.	Eu lhes expus a situação financeira da empresa. Não é uma greve que vai resolver. O importante é aumentar a demanda; para isso é preciso que permaneçamos competitivos.
	b.	É num momento como esse que vocês vêm me dizer isso? Vocês pensaram nas conseqüências desastrosas que um conflito social para a empresa e para suas famílias? Não vocês não são irresponsáveis e, com certeza, querem evitar problemas para vocês.
	c.	Francamente, vocês acham que é por prazer que eu recuso? Vocês não sabem que luto todos os dias com uma concorrência impiedosa para conseguir pedidos? Se vocês estivessem aqui, veriam se estou inventando histórias!
	d.	Eu não cederei porque não posso ceder. Assumam suas responsabilidades, mas saibam que o que vocês estão arriscando é o encerramento das atividades.
	7.	O Comitê de Segurança concluiu, em seguida a um grave acidente de trabalho, que você prefere os lucros à segurança do pessoal. <i>(Não é verdade; além disso, o operário acidentado não usava o capacete de segurança.)</i>

	a.	Como vocês podem dizer isso, justo a mim! Nunca recusei nenhuma reivindicação. EU não posso aceitar essa acusação sem me indignar. Ela é absolutamente injusta.
	b.	Estamos todos desorientados com este triste acidente, e vocês certamente estão dizendo o que não pensam. Meus atos, dos quais, aliás, vocês são testemunhas falam por mim. Estou com a consciência tranqüila e continuarei agindo assim, sejam quais forem as críticas.
	c.	Bem, vejamos os números dos últimos anos: as taxas de frequência e de gravidade dos acidentes caíram sensivelmente. O que isso tem a ver com acusações sem fundamento?
	d.	Eu os proíbo de dizerem isso; vocês sabem que é falso. E se vocês insistissem tanto na questão da segurança com seus companheiros quanto fazem comigo com suas reivindicações, talvez as coisas caminhassem de outro jeito!
	8.	se com a entrega em 2 meses. <i>(Na verdade, 3 meses estaria bom para você. Mas nunca se sabe...)</i>
	a.	Retomemos tudo em detalhes. Você verá que é possível.
	b.	Bem, nesse caso é inútil continuar discutindo. Você me faz perder meu tempo e você perde o seu.
	c.	Eu acreditava que você fosse mais compreensivo. Você sabe da importância que atribuímos a esse projeto. Estou muito decepcionado
	d.	Eu não compreendo. Eu vi seus técnicos se entusiasmarem com o pedido com o qual eles já gastaram tesouros de engenhosidade. Você não vai desistir de tudo por causa de um pequeno esforço que eu sei que eles farão alegremente.
	9.	transporte da máquina que você irá entregar-lhe. <i>(Você não deseja de forma alguma. Com relação a essa máquina você é apenas o importador e nada conhece quanto às precauções a serem tomadas; e, não só você não quer confessá-lo, como, além disso, a máquina é muito frágil.)</i>
	a.	O que desejo é que você fique satisfeito, mas eu não estou equipado para esse tipo de transporte. É pelo seu interesse que prefiro que você se encarregue disso.
	b.	Nossa política é sempre a de entrega na fábrica. Nunca cedemos quanto a isso.
	c.	Vamos lá! Cada um cuida de suas funções, e a nossa não é transportar o produto. Não fosse por isso consideraríamos um dever fazê-lo.
	d.	Uma empresa especializada lhe custará bem mais barato, é preciso dizer.
	10.	Por ocasião de uma reunião de avaliação os chefes de produção reclamam frequentemente de não serem reconhecidos ou serem boicotados. <i>(É verdade: houve dois casos lamentáveis, mais por culpa de seus colaboradores do que sua, mas você não que desautorizá-los.)</i>

	a.	Isso não deve ser grave; e, depois, não é preciso ser suscetível como uma mulher. Digam-me do que se trata e darei um jeito nisso.
	b.	Existe um princípio que sempre insisto, o do respeito à hierarquia. Se ele é transgredido, vocês podem contar comigo para restabelecê-lo. Toda a organização deve basear-se nesse princípio intocável.
	c.	Ora! Vocês me conhecem o bastante para saber que se isso tivesse acontecido - e na verdade eu não creio - teria sido absolutamente sem querer.
	d.	Por que vocês não falaram imediatamente com seu chefe? Essas coisas devem ser resolvidas na hora, senão os rancores se acumulam.
	11.	<i>conseguir convencê-lo, vai se encontrar em péssima situação.)</i>
	a.	É o seguinte: preciso disso. Outros bancos me procuram há muito tempo, eu vou procurá-los. Além do que eles cobram menos juros que vocês.
	b.	Enquanto se diz em toda parte que os bancos devem nos ajudar, você nos deixa sozinhos diante de concorrentes estrangeiros apoiados por seus bancos. Não, é um dever patriótico nos auxiliar. Você não pode falhar.
	c.	Isto vai lhe trazer comissões ainda mais altas. E nós lhe oferecemos todas as garantias possíveis.
	d.	Leve isso em conta: você poderá dizer a todo mundo que foi graças a você que não mandamos ninguém embora. Que boa publicidade!
	12.	passarão a utilizar um microcomputador. <i>(Você sabe que eles não são entusiastas. Muitos têm medo de não serem capazes de utilizar corretamente essas máquinas.)</i>
	a.	Vocês verão em pouco tempo que não poderão dispensá-los. Vamos marcar um encontro para daqui a seis meses. Estou certo de que vocês reclamarão mais capacidade de memória.
	b.	É necessário conviver com o próprio tempo. Não podemos mais aceitar que ainda se trabalhe com caneta de pena. Vocês devem empenhar-se.
	c.	Isso vai simplificar seu trabalho; grande parte da burocracia será suprimida; vocês trabalharão em tempo real com informações precisas. Que progresso!
	d.	É um progresso considerável e estou orgulhoso de que estejamos entre os primeiros a informatizar nossas vendas. Assim vocês provarão a todos os fornecedores que estamos sempre na frente.

8.3 – QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Questionário sobre a cultura das organizações

Agora considere a organização para a qual você trabalha, em seu todo. Que conjunto de valores, que crenças, que formas de comportamento se poderia dizer que são típicos dela? Veja as quatro afirmações sobre cada um dos nove tópicos do questionário. Sob cada tópico, classifique as quatro afirmações na ordem de “mais adequadas” para a organização como você a vê (isto é, ponha “1” na frente da afirmação que melhor representa a organização, “2” para a segunda colocada, e assim por diante).

Empresa	Perguntas
1.	Um bom patrão...
	a) É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.
	b) É impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.
	c) É igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.
	d) Preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimentos aos subordinados.

2.	Um bom subordinado...
	a) Trabalha duro e é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.
	b) É responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem o seu superior.
	c) Motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.
	d) É vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.
3.	Um bom membro da organização dá prioridade “um” para...
	a) As exigências pessoais do patrão.
	b) Os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.
	c) Os requisitos da tarefa quanto à habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.
	d) As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.
4.	
	a) São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
	b) São conscienciosas e respeitáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.
	c) São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com ver a tarefa feita.
	d) São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.
5.	0...
	a) Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.
	b) Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
	c) Como um companheiro de trabalho que dedicou as suas habilidades e capacidades à causa comum.
	d) Como uma pessoa interessante e talentosa por seus méritos.
6.	
	a) Exercício pessoal de recompensas, punições e carisma.
	b) Exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
	c) Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
	d) Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

7.	É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra...
	a) Se ela tiver mais poder e influência na organização.
	b) Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
	c) Se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.
	d) Se ela é aceita por aqueles que controla.
	As bases da atribuição da tarefa são...
	a) As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a firma.
	b) As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.
	c) Os requisitos da tarefa a ser feita.
	d) Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.
9.	
	a) É por poder e vantagens pessoais.
	b) É por uma posição de alto <i>status</i> no sistema formal.
	c) É pela excelência da contribuição à tarefa.
	d) É em atenção às próprias necessidades pessoais.

Interpretação da Contagem do Questionário

- As afirmações (a) representam uma cultura de “clube”, de Zeus.
- As afirmações (b) representam uma cultura de “função”, de Apolo.
- As afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa”, de Atena.
- As afirmações (d) representam uma cultura “existencial”, de Dionísio.

Depois de ter classificado todas as informações em cada uma das duas colunas, some os pontos de todas as afirmações assinaladas com (a) em cada tópico, depois os de todas as afirmações assinaladas com (b) e assim por diante. Feito isso, preencha a tabela abaixo:

	(a)	(b)	(c)	(d)	Total
A ORGANIZAÇÃO INTEIRA					90
VOCE					90

8.4 – LISTA DE FORNECEDORES DE PRIMEIRA CAMADA DA FIAT AUTOMÓVEIS

1	3M DO BRASIL LTDA
2	ACUMULADORES MOURA S.A.
3	ADLER PTI LTDA
4	AETHRA COMPONENTES AUTOM.LTDA
5	ALCAN ALUMINIO DO BRASIL LTDA
6	ASK DO BRASIL LTDA
7	ATH ALBARUS TRANSM.HOMOC.LTDA
8	AUTOMOTIVE LIGHTING
9	BELGO MINEIRA PAR.IND.COM.LTD
10	BOLLHOFF DO BRASIL
11	BRIDG/FIREST BRAS.IND.COM.LTD
12	COLAUTO ADESIVOS E MASSAS LTD
13	DAYCO / Daytec
14	DENSO DO BRASIL LTDA
15	ERGOM DO BRASIL LTDA
16	ETIQUETAS DULORO LTDA
17	EUTECTIC DO BRASIL LTDA
18	FABRICA DE GRAMPOS ACO LTDA
19	FERROSIDER IND. COM. PROD. SIDER.
20	HENKEL LOCTITE ADESIVOS LTDA
21	IMAM-SIVEF
22	INA BRASIL LTDA.
23	INTERNI S/A INTERIORES P/VEIC
24	ISEL-USINAGEM MEC. GERAL LTDA
25	KRUPP AUTOM.SYSTEMS BRASIL LT
26	LEAR DO BRASIL LTDA
27	MAGNETI MARELLI - HORTOL.
28	MAGNETI MARELLI - SUSPEN
29	MAPRI-TEXTRON DO BRASIL LTDA

30	MAXION COMPON.AUTOMOTIVOS S/A
31	MAXION NACAM LTDA
32	METALURGICA MARDEL LTDA
33	PIRELLI PNEUS S.A.

1	AETHRA COMPONENTES AUTOM.LTDA
2	AUTOMOTIVE LIGHTING
3	INA BRASIL LTDA.
4	ISEL-USINAGEM MEC. GERAL LTDA
5	KRUPP AUTOM.SYSTEMS BRASIL LT
6	MAGNETI MARELLI - HORTOL.
7	MAPRI-TEXTRON DO BRASIL LTDA
8	METALURGICA MARDEL LTDA
9	PLASTICOS MUELLER S/A IND COM
10	SAT BRASIL LTDA.
11	STOLA DO BRASIL LTDA
12	TEKFOR DO BRASIL LTDA
13	TEKSID DO BRASIL LTDA
14	USIMINAS-USINAS SIDER. MG S/A
15	VALEO SISTEMAS AUTOMOTIVOS LT
34	PLASTICOS MUELLER S/A IND COM
35	PPG INDUSTRIAL DO BRASIL LTDA
36	PROEMA MINAS S.A.
37	RAD'S COMPONENTES LTDA
38	RENNER DUPONT T.AUTOM.IND.S/A
39	RIETER ELLO ART.DE FIB.TEX.LT
40	SAT BRASIL LTDA.
41	STOLA DO BRASIL LTDA
42	TEKFOR DO BRASIL LTDA
43	TEKSID DO BRASIL LTDA
44	TI BRASIL IND. E COM. LTDA
45	TORO IND. COM. LTDA
46	TOWER AUTOMOTIVE BRASIL S/A
47	USIMINAS-USINAS SIDER. MG S/A
48	VALEO SISTEMAS AUTOMOTIVOS LT

8.5 – LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS