

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Alessandra Teixeira

**O PERFIL PSICOLÓGICO E O ESTILO DE NEGOCIAÇÃO
DOS NEGOCIADORES DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho

Florianópolis

2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

T266p Teixeira, Alessandra
O perfil psicológico e o estilo de negociação dos negociadores de energia elétrica no Brasil [dissertação] / Alessandra Teixeira; orientador, Francisco Antônio Pereira Fialho. - Florianópolis, SC, 2011.
195 p.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Negociação. 3. Tipologia (Psicologia). 4. Personalidade. 5. Energia elétrica - Brasil. 6. Energia elétrica - Distribuição. I. Fialho, Francisco Antônio Pereira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

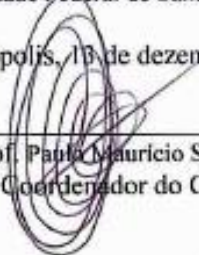
CDU 659.2

Alessandra Teixeira

O PERFIL PSICOLÓGICO E O ESTILO DE NEGOCIAÇÃO DOS NEGOCIADORES DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

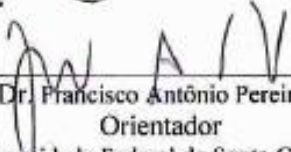
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de dezembro de 2011.

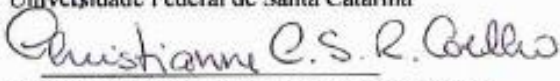


Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Coordenador do Curso

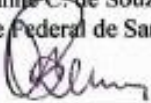
Banca Examinadora:



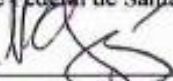
Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho,
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª, Dr.ª Christianne C. de Souza Reinisch Coelho,
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Carlos Monguilhot Remor
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Luis Alberto Gómez
Membro Externo ao PPGECC

Dedico esta dissertação à amizade que de todas as formas, na presença ou na ausência, fez o trajeto desta jornada parecer possível.

AGRADECIMENTOS

O resultado desta dissertação deve-se a um conjunto de pessoas que possibilitaram tornar realidade esta atividade de pesquisa. Desta forma, de uma maneira muito especial agradeço:

Aos meus pais, Luiz Carlos e Maria da Glória por servirem de base e apoio durante todos os momentos de minha vida, sendo estes os meus maiores incentivadores em prosseguir estudando. Sem eles nada seria possível;

Ao meu esposo, Rafael pelo companheirismo, paciência e amor que foram imprescindíveis nesta caminhada;

Ao Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho que como orientador, estimulou o aprendizado, motivou a continuidade dos estudos e compartilhou os óculos do conhecimento, sendo este a inspiração na criação de uma nova visão de mundo;

À Prof^ª. Christiane Coelho de Souza Reinisch Coelho que contribuiu significativamente para a conclusão deste sonho;

Aos Profs. Luis Alberto Gómez e Carlos Monguilhot Remor que aceitaram participar como membros da banca, e junto com os orientadores, contribuíram decisivamente para o enriquecimento deste trabalho;

Aos amigos do EGC, em especial à Leila Violin pela disponibilidade em se fazer presente em todos os momentos desta jornada;

Aos incentivadores da Tractebel Energia que não mediram esforços e que contribuíram significativamente para a conquista desta importante etapa de minha vida;

À Olcimar Cabral Peixoto de Souza que estimulou minha curiosidade em conhecer o comportamento humano;

Aos parceiros do Setor Elétrico, em especial aqueles que se prontificaram a participar ativamente da pesquisa de campo;

À amiga Sayonara, pelo incentivo sempre presente acompanhando a caminhada acadêmica desde a admissão à titulação;

À Aline pela revisão desta dissertação e orientação das formas textuais que foram de grande valor e aprendizado;

Por fim, a todos aqueles que, embora não mencionados, tenham participado de forma direta ou indireta na construção deste trabalho.

Existem bilhões de pessoas no planeta e muitos tipos de personalidade diferentes algumas são introvertidas outras são extrovertidas algumas se guiam pela lógica outras pelos sentimentos. Em um mundo com tanta diversidade como aprenderemos a lidar com aqueles que são diferentes? E como aprenderemos a entender e aceitar quem nós somos?

Carl Gustav Jung

RESUMO

Para que se possa ter um bom desempenho nas negociações, torna-se cada vez mais necessário conhecer com maior profundidade o comportamento de um negociador, saber como este toma suas decisões e principalmente como reage sobre fortes tensões. Analisar de que modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação pode contribuir para a evolução do tema negociação no ambiente científico, uma vez que grande parte das contribuições vem do ambiente corporativo. Com base nesse contexto, o presente trabalho, em caráter descritivo e exploratório, pretende identificar através da tipologia de Keirse-Bates, baseado nos estudos de Jung, e do estudo de estilo de negociação de Hirata, os perfis dos negociadores de energia elétrica no Brasil. Para isso, além de uma revisão teórica dos autores com relevantes contribuições sobre o tema, realizou-se uma pesquisa de campo com o objetivo de classificar os negociadores quanto ao perfil psicológico e ao estilo de negociação. Também buscou-se detectar a existência de uma correlação entre o estilo de negociação e o perfil psicológico dos negociadores de energia. A escolha do setor elétrico, mais especificamente das empresas comercializadoras de energia associadas à ABRACEEL - Associação Brasileira de Comercialização de Energia Elétrica, para realização da pesquisa de campo, se deu por entender que a negociação de um produto tão específico e peculiar, como energia, requer de seus negociadores alta *performance*, tornando o grupo de pesquisa um ótimo referencial comportamental. Os dados foram coletados através de dois questionários semiestruturados, aplicados aos negociadores, visando à identificação e ao mapeamento das características comportamentais dos entrevistados. Os instrumentos da pesquisa foram enviados a 90 negociadores de 45 empresas comercializadoras, situadas nos mais diferentes estados do Brasil. Os resultados dos dados da pesquisa foram analisados com dois enfoques, o primeiro buscando a identificação do estilo e perfil do entrevistado; o segundo realizando o levantamento das características identificadas em cada questionário, para averiguar a existência de paridade entre elas. Tais análises contribuíram para a compreensão de que o modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação. A pesquisa confirma a existência de um perfil preponderante entre os negociadores de energia e a correlação entre os sistemas classificatórios.

Palavras-chave: Negociação; Perfis psicológicos; Tipologia junguiana; Estilo de negociação; Setor elétrico; Comercialização de energia.

ABSTRACT

In order to perform well in the negotiations is becoming increasingly necessary to understand more deeply the behavior of a negotiator, how it makes decisions and how they react mainly on tensions. Consider how the psychological profile of a negotiator influence your style of trading can contribute to the evolution of trade in environmental science theme, since major contribution comes from the corporate environment. Within this context, the present study, descriptive and exploratory in nature, seeks to identify through the Keirsey-Bates typology based on the study of Jung and the study of Hirata trading profile, the profiles of the negotiators of electricity in Brazil. The work itself, as well as a theoretical review of the authors with important contributions on the subject, conducted field research in order to classify the negotiators on the negotiation and psychological profile. In addition, we attempted to detect the existence of a correlation between trading style and psychological profile of the negotiators of energy. The choice of the electricity sector, more specifically energy trading companies associated with ABRACEEL - Brazilian Association of Electricity Trading, to carry out field research, was given to understand that the negotiation of a product such as a specific and unique energy, requires high performance of its negotiators, making the group a great reference for behavioral research. Data were collected through two semi-structured questionnaires, applied to the negotiators, aimed at the identification and mapping of the psychological characteristics of respondents. The research instruments were applied to 90 negotiators from 45 trading companies located in many different states of Brazil. The results of the survey data were analyzed using two approaches, the first seeking to identify the profile of the interviewee, the second, making the crossing of the features identified in each questionnaire, to ascertain the existence of "common denominators" and thus to analyze that the way the lifestyle of a trader influence your trading style. The research confirms the existence of a dominant type of energy between the negotiators and the correlation between the classification systems.

Keywords: Negotiation, Psychological types, Jungian typology, Profile trading, Electricity sector, Energy trading.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Visão geral da revisão teórica.....	11
Figura 2: Entidades e relacionamentos da negociação.....	18
Figura 3: Etapas do processo de negociação.....	20
Figura 4: Os quatro estilos básicos do modelo de Jung	35
Figura 5: Cruz das funções.....	54
Figura 6: Visão geral dos temas sobre o ambiente da pesquisa	71
Figura 7: Cadeia de suprimento no setor elétrico.....	72
Figura 8: Processo de contratação – ACL x ACR.....	86
Figura 9: Visão geral da metodologia aplicada à pesquisa	93
Figura 10: Etapas para o procedimento de levantamento de dados	97
Figura 11: Amostra do questionário Estilo de negociação.....	102
Figura 12: Amostra do questionário Perfil psicológico	104
Figura 13: Visão geral dos resultados da pesquisa.....	105
Figura 14: Amostra da lista de associados da ABRACEEL	106
Figura 15: População <i>versus</i> adesão à pesquisa.....	107
Figura 16: Caracterização da população para as variáveis maturidade e sexo	108
Figura 17: Caracterização da população para a variável idade	108
Figura 18: Estilo de negociação em condição favorável.....	110
Figura 19: Estilo de negociação em condição de estresse.....	111
Figura 20: Comparativo situacional do estilo de negociação.....	112
Figura 21: Perfil psicológico – questão 7.....	114
Figura 22: Perfil psicológico – questão 14.....	114
Figura 23: Perfil psicológico – questão 29.....	115
Figura 24: Perfil psicológico dos negociadores do setor elétrico.....	116
Figura 25: Classificação do perfil psicológico dos negociadores	117
Figura 26: Perfil psicológico – questão 25.....	118
Figura 27: Perfil psicológico – questão 33.....	119
Figura 28: Perfil psicológico – questão 4.....	120
Figura 29: Perfil psicológico – questão 61.....	120
Figura 30: Comparativo entre estilo de negociação e perfil psicológico	122
Figura 31: Ordenação dos estilos e perfis por número de ocorrência ..	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição do termo negociação na visão de diferentes autores, selecionados cronologicamente. (Continua.).....	15
Quadro 2: Os quatro elementos da confiança.....	23
Quadro 3: Os quatro estilos LIFO: pontos fortes e fracos do negociador	28
Quadro 4: Classificação de Marcondes: pontos fortes e fracos do negociador	38
Quadro 5: Características dos estilos dos negociadores	40
Quadro 6: Estilos de negociação: características. (Continua.)	45
Quadro 7: Classificação de estilos de negociação por autor	48
Quadro 8: Denominação dos perfis psicológico.....	51
Quadro 9: Dimensões do modelo Keirse y Bates. (Continua.).....	60
Quadro 10: Combinações de dimensões x perfis	62
Quadro 11: Características dos perfis – Modelo Keirse y-Bates. (Continua.)	63
Quadro 12: Utilização das inteligências pelos perfis	69
Quadro 13: Aspectos legais da reestruturação do setor elétrico	84
Quadro 14: Elegibilidade para consumidor livre.....	87
Quadro 15: O papel dos comercializadores.....	91
Quadro 16: Correlação entre estilo de negociação e perfil psicológico	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População da pesquisa	98
Tabela 2: Tabulação dos resultados da pesquisa – estilo de negociação e perfil psicológico	159

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIAPE	Associação Brasileira dos Investidores em Autoprodução de Energia Elétrica
ABRACE	Associação Brasileira de Grandes Consumidores Industriais de Energia
ABRACEEL	Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia Elétrica
ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
ABRAGET	Associação Brasileira de Geradoras Termelétricas
ACL	Ambiente de Contratação Livre
ACR	Ambiente de Contratação Regulada
AMFORP	<i>American and Foreign Power Company</i>
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Bicombustíveis
APE	Autoprodutor de Energia Elétrica
BELPEX	<i>Belgian Power Exchange</i>
CBEE	Comercializadora Brasileira de Energia Emergencial
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CEA	<i>Canadian Electricity Association</i>
CEEE-D	Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.
CELG	Centrais Elétricas de Goiás S.A.
CELTINS	Companhia de Eletricidade do Tocantins
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
CEMAT	Centrais Elétricas Matogrossenses S.A.
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais

CENELEC	<i>European Committee for Electrotechnical Standardization</i>
CEPEL	Centro de Pesquisas de Energia Elétrica
CGSE	Câmara de Gestão do Setor Elétrico
CHESF	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco
CND	Conselho Nacional de Desestatização
CNAEE	Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica
CNOS	Centro Nacional de Operação dos Sistemas
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
COPEL	Companhia Paranaense de Energia Elétrica
CPFL Paulista	Companhia Paulista de Força e Luz
CPFL Piratininga	Companhia Piratininga de Força e Luz
CUSD	Contrato de Uso dos Sistemas de Distribuição
CUST	Contrato de Uso do Sistema de Transmissão
CUST	Contrato de Uso dos Sistemas de Transmissão
DNAEE	Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica
ELEKTRO	ELEKTRO Eletricidade e Serviços S.A.
ELETROBRAS	Centrais Elétricas Brasileiras S. A.
ELETRONORTE	Centrais Elétricas do Norte do Brasil
ELETROSUL	Centrais Elétricas do Sul do Brasil
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
ERC	<i>Philippine Energy Regulatory Commission</i>
ESCELSA	Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.
FURNAS	Furnas Centrais Elétricas S.A.
IESO	<i>Independent Electricity System Operator</i>
ITAIPU	Itaipu Binacional
MAE	Mercado Atacadista de Energia Elétrica
MBTI	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
MME	Ministério de Minas e Energia
NGC	<i>National Grid Company</i>
OFFER	<i>Office of Electricity Regulation</i>

ONS	Operador Nacional do Sistema Elétrico
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PdCs	Procedimentos de Comercialização
PDD	Plano de Desenvolvimento da Distribuição
PDEE	Plano Decenal de Expansão de Energia Elétrica
PIA	Produtor Independente Autônomo
PIE	Produtor Independente de Energia Elétrica
PLD	Preço de Liquidação de Diferenças
PND	Programa Nacional de Desestatização
PROCEL	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
PROINFA	Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica
SIN	Sistema Interligado Nacional
TUSD	Tarifas de Uso dos Sistemas de Distribuição
UHE	Usina Hidrelétrica
UTE	Usina Termoelétrica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	6
1.2.1	Objetivo geral	6
1.2.2	Objetivos específicos	6
1.3	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	7
1.4	ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA PPEGC	8
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	NEGOCIAÇÃO	12
2.1.1	Aspectos teóricos	16
2.1.2	Processo de negociação	18
2.2	ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO	23
2.2.1	Classificação dos diversos estilos de negociação	25
2.2.2	Compilação dos estilos de negociação	47
2.3	PERFIL PSICOLÓGICO	50
2.3.1	Tipologia de Jung	52
2.3.2	Tipologia de Myers e Briggs	58
2.3.3	Tipologia de Keirse y e Bates	60
3	SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA	71
3.1	EVOLUÇÃO DO SETOR ELÉTRICO NO MUNDO	73
3.1.1	Reino Unido	73
3.1.2	Nordpool	74
3.1.3	União Europeia	75
3.1.4	Estados Unidos	75
3.1.5	Canadá	75
3.1.6	Belpex	76
3.1.7	Austrália	76
3.2	EVOLUÇÃO DO SETOR ELÉTRICO NO BRASIL	77
3.3	NOVO MODELO DO SETOR ELÉTRICO	82
3.4	MERCADO LIVRE	85
3.4.1	Como funciona o mercado livre	88
3.5	COMERCIALIZADORES	90
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	93
4.1	CONTEXTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	94
4.1.1	Tipo de pesquisa	94

4.1.2	Delineamento de pesquisa	95
4.1.3	Definição da população	97
4.2	ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	98
4.2.1	Pesquisa bibliográfica	99
4.2.2	Instrumentos da pesquisa	100
4.3	CONSIDERAÇÕES	104
5	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	105
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	105
5.2	IDENTIFICAÇÃO DO ESTILO DE NEGOCIAÇÃO	109
5.2.1	Condição favorável	109
5.2.2	Condição de estresse	110
5.3	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PSICOLÓGICO	113
5.4	ESTILO DE NEGOCIAÇÃO X PERFIL PSICOLÓGICO	121
5.5	LIMITAÇÕES	125
5.6	INDICAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	126
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o meio empresarial está inserido em um ambiente no qual se destaca a alta tecnologia, as grandes competições e a busca pelo entendimento do comportamento das pessoas. As organizações estão sendo desafiadas a lidar com ambientes cada vez mais complexos, mutantes e incertos, o que as impulsiona a buscar conhecimentos nas mais diversas áreas, que possam ser traduzidos em um diferencial competitivo. As empresas, principalmente, têm se tornado cada vez mais competitivas, como forma de melhorarem suas condições econômicas, com retorno para o capital humano. Uma das maneiras de conseguir esse intento é a partir das negociações bem sucedidas, ou seja, das que visam render resultados expressivos de lucratividade para as empresas, em decorrência de seus planejamentos estratégicos nos relacionamentos bem estruturados.

Por mais que a palavra *negociação* seja conhecida e utilizada pelas pessoas, podemos dizer, com bastante propriedade, que o assunto “negociação” ainda é pouco desenvolvido no meio acadêmico, com pouca teoria e conceitos definidos. Segundo afirmam Martinelli e Almeida (1997), um bom exemplo de que seja uma negociação é um bebê, que já negocia com sua mãe quando quer ser amamentado. Mesmo não possuindo consciência de seu desejo, o bebê troca o ato de chorar pelo leite materno, tendo, ambos, sossego.

É fato indiscutível que todas as pessoas necessitam e negociam desde a mais tenra idade, mesmo que haja grandes diferenças entre estilos de negociação, impactados por crenças, valores e culturas. Entretanto, segundo Hirata (2007), só existe negociação efetivamente quando a relação entre as pessoas envolvidas é de interdependência, caso contrário, a relação que se estabelece é de barganha. O certo é que as pessoas são impelidas a decidir, e a decisão é o ponto chave na hora de concluir um negócio, uma aquisição de bem ou serviço e até mesmo um acordo internacional. Decisão esta que afeta direta e indiretamente a vida de inúmeras pessoas, por meio da procura por matérias-primas, emprego, sucesso ou fracasso de um determinado empreendimento, ou até mesmo de um país, ainda que esteja muito distante do nosso dia-a-dia e atinja uma pequena parte dos negociadores (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

A negociação pode ser muito bem entendida como sendo a busca de um acordo por meio da convergência de interesses e ideias, de modo que se tornem comuns ou complementares. Matos (1985) defende a ideia de que um acordo é oriundo de alvos comuns, fazendo-se a devida

administração das concessões, pois no centro do processo habita o espírito de renúncia em favor da aceitação do bem comum.

Para avançar nos estudos sobre negociação, podemos seguir duas vertentes; a primeira é aprofundar o conhecimento nas técnicas e ferramentas para uma negociação de sucesso, ou seguir a segunda vertente, que é conhecer profundamente as pessoas que negociam. Ao optar por conhecer os negociantes, notamos que esse movimento já foi seguido por várias áreas, não só com o intuito de negociar melhor, mas de buscar a evolução do conhecimento através do estudo do comportamento humano.

Desde a antiguidade, a diversidade comportamental tem inquietado o homem, que dedicou grande parte do seu tempo especulando e pesquisando sobre essa temática. Na tentativa de entender melhor o seu comportamento, assim como o de seus semelhantes, o homem começou a classificar as pessoas, de acordo com as suas semelhanças e diferenças, dando origem, assim, aos sistemas tipológicos, sendo os mais antigos observados nas culturas chinesa e mesopotâmica (SILVEIRA, 2006).

Os sistemas tipológicos constituem-se em modelos característicos de uma atitude geral que se manifestam em muitas formas individuais (JUNG, 1991). Quando esses sistemas tipológicos estudam os perfis das pessoas, temos os tipos psicológicos, que representam maneiras pelas quais as pessoas selecionam e organizam as informações que recebem do ambiente externo, formam suas ideias e tomam decisões. Os tipos caracterizam as pessoas quanto a interesses, preferências e habilidades.

Conhecer o perfil psicológico dos envolvidos nas negociações pode ser um diferencial nas estratégias de vendas e na ampliação de mercados. O estudo dos perfis psicológico das pessoas, de acordo com suas características, personalidades, atitudes e estilos de vida, tem sido amplamente utilizado por várias empresas em mercados competitivos. Percebemos, porém, que o sucesso comercial frequentemente depende não apenas da seleção adequada de um perfil psicológico, mas, em grande parte, de como os negociadores sabem interagir com perfis diferentes do seu.

A partir do exposto, verificamos a necessidade de se investigar a relação entre os perfis psicológicos e o estilo de negociação, partindo do pressuposto de que exista uma relação entre o estilo de negociação e o perfil psicológico do negociador, com a finalidade de fornecer uma contribuição fundamental e atual em pesquisa empírica para o problema

da detecção dos estilos de negociação característicos dos negociadores do setor de energia elétrica brasileiro.

A escolha do setor elétrico brasileiro, mais especificamente das empresas comercializadoras de energia associadas à ABRACEEL, se deu por acesso ao grupo pesquisado e por entender que a negociação, de um produto tão específico e peculiar, como energia, requer de seus negociadores alta *performance*, tornando o grupo de pesquisa um ótimo referencial comportamental.

É objetivo geral deste trabalho detectar a existência de uma correlação entre estilos de negociação e perfil psicológico dos negociadores de energia elétrica; e são objetivos específicos: a) classificar os sujeitos de acordo com o perfil psicológico de Carl G. Jung, através de estudos dos psicólogos David Keirsey e Marilyn Bates; b) classificar os sujeitos de acordo com os estilos de Negociação de Renato Hirata; c) analisar a possível relação entre o perfil psicológico e o estilo de negociação.

Inicialmente, a intenção era pesquisar o perfil psicológico dos negociadores do setor de energia elétrica no Brasil, porém, em virtude da delimitação do ambiente de pesquisas, optamos por investigar o perfil dos negociadores das empresas comercializadoras de energia elétrica. Os questionários, instrumentos da pesquisa, foram enviados a 90 negociadores de 45 empresas comercializadoras situadas nos mais diferentes estados do Brasil. Com o objetivo de analisar se havia realmente uma correlação entre as propostas de Hirata e de Keirsey-Bates, foram feitos cruzamentos de dados para averiguar a existência de “denominadores comuns” e, assim, analisar de que o modo o estilo de vida de um negociador influencia em seu estilo de negociação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O tema negociação tem sido um assunto muito discutido nos últimos anos, e por conta dessas discussões, principalmente no âmbito empresarial, esse campo do conhecimento vem passando por um intenso desenvolvimento. Segundo Martinelli e Almeida (2009), o crescente interesse pelo tema leva a outras reflexões, trata-se de um assunto novo, ou seria este um assunto antigo sem ainda um embasamento conceitual que lhe garanta um bom desenvolvimento?

Para aprofundar o conhecimento nas proposições levantadas, vamos primeiramente buscar as várias definições sobre o tema, que

abrange diferentes aspectos e enfoques, mostrando a visão de diversos autores sobre “negociação” e “perfil psicológico”.

“Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma ‘rede de tensão’” (COHEN 1980, p. 13). Nessa definição, notamos a importância dada ao uso do poder como meio para influenciar. O poder pode ser dividido em vários tipos, entre eles, o poder pessoal, que está relacionado diretamente à pessoa, e o poder circunstancial, associado a algum cargo ou função; esses tipos podem ser utilizados dependendo da ocasião ou da negociação, individual ou simultaneamente (MARTINELLI; ALMEIDA, 2009).

“Negociação é o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido” (STEELE *et al.*, 1995, p.3). Pela definição dos autores, percebemos alguns pontos importantes, em especial quanto ao aspecto de que uma negociação requer movimentos. Como em um jogo de xadrez, é importante conhecer as regras, bem como o comportamento do jogador adversário, pois boa parte da estratégia é tentar antever a próxima ação da contraparte. Assim, as partes se movem de suas posições iniciais motivadas por seus objetivos na negociação, atuando em um dos seguintes enfoques, classificados pelos autores como: compromisso, barganha, coerção, emoção e raciocínio lógico.

Divergindo dos autores anteriormente citados, Hirata (2007) afirma só existir negociação, efetivamente, quando a relação entre as pessoas envolvidas é de interdependência, caso contrário, a relação que se estabelece é de barganha, ou seja, essa postura não é classificada como negociação.

Já para Sparks (1992, citado por MARTINELLI; GHISI, 2006, p. 16-17), “negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e a contraparte, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa”. Compactando da mesma visão, Scare e Martinelli (2001) completam afirmando que negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados. Evoluindo nas definições apresentadas, constatamos que o ato de negociar, além de objetivar o acordo, busca a satisfação dos envolvidos. E como conseguir atingir o objetivo de tornar a negociação uma experiência agradável e satisfatória? Segundo Acuff (1993), negociação tem muito a ver com o outro lado se sentindo bem com o resultado da negociação, ou seja, existe uma preocupação muito grande em satisfazer às necessidades da outra

parte. Além disso, o autor afirma que “negociação é uma coleção de comportamentos que envolvem comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos”.

Para que se possa ter um bom desempenho na negociação, torna-se evidente a necessidade de conhecer mais profundamente o comportamento de um negociador, saber como este toma suas decisões e principalmente como se comporta sob fortes tensões. Analisar de que modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação pode abrir um novo espaço para o desenvolvimento do tema (HIRATA, 2007).

Há, hoje, diversas linhas de estudos do perfil psicológico dos indivíduos. Entre as principais, tanto no meio acadêmico como no meio organizacional, está a teoria dos tipos psicológicos de Jung, que contribuiu imensamente para o entendimento da tipologia humana.

O psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961) foi um dos autores que mais estudou a personalidade humana, interessado e preocupado com as relações do homem com o mundo externo e com a comunicação entre as pessoas, sendo conhecido como um dos maiores psicólogos do século XX (HALL;LINDZEY, 1973).

O tema foi abordado com profundidade em seu livro *Tipos psicológicos*, publicado em 1921, fruto de mais de 20 anos de observação e do exercício da psiquiatria e da psicologia prática.

No modelo psíquico concebido por Jung, de maneira sucinta, consideram-se três dimensões, sendo estas: consciência, inconsciente pessoal e inconsciente coletivo; tendo por pressuposto que o inconsciente corresponde à totalidade de fenômenos psíquicos que não são conscientes.

O consciente é a dimensão psíquica responsável pela adaptação e pela orientação do homem no mundo, sendo, sobretudo, produto da percepção e tendo como centro coordenador o ego, sujeito da identidade pessoal e centro dos nossos desejos e de nossas atenções (JUNG, 1998).

Para Jung (1998), tipo é uma disposição que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades. Por disposição devemos entender o estado da psique preparando para agir ou reagir numa determinada situação.

Considerando a definição do autor e aplicando seus conhecimentos, nascem os estilos de negociação, com o intuito de classificar os negociadores e seus vários estilos de negociação. Entre as várias abordagens para identificar os estilos de negociação, podemos citar aquela baseada no modelo de personalidade apresentado por Sparks (1992, p. 154), que define a existência de quatro estilos primários

utilizados pelos negociadores. Cada estilo se baseia em um conjunto de suposições. Em geral, dois impulsos agem em comum para criar esses conjuntos de suposições. Os impulsos são os seguintes: controle; desconsideração; deferência e confiança (SPARKS, 1992). Sparks é um dos vários autores que será abordado durante este trabalho, o qual demonstra interesse pelo estudo comportamental, através da tipologia de Jung, para criar um modelo de classificação de estilo de negociação. Entre os quais podemos citar: Casse, Junqueira, Gottschalk, Wanderley.

É desse contexto, considerando o interesse pessoal da pesquisadora, o ambiente da negociação, o conhecimento dos estilos de negociação e o impacto do perfil psicológico nas negociações, que são extraídas as principais questões desta pesquisa, quais sejam: Existe um perfil psicológico preponderante para os negociadores? Quais são os estilos de negociação mais utilizados pelos negociadores pesquisados? Há uma correlação entre o estilo de negociação e o perfil psicológico dos negociadores?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para buscar responder às perguntas de pesquisa foram delineados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a possível correlação entre o perfil psicológico de Keirse-Bates e o estilo de negociação desenvolvido por Hirata, utilizando como amostra os negociadores de empresas de comercialização de energia elétrica no Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

Com essa finalidade, foram identificados alguns objetivos específicos:

a) Apresentar a evolução dos conceitos de negociação, estilo de negociação e perfil psicológico, suas representações, características e o seu processo de desenvolvimento;

- b) Identificar os principais métodos e técnicas de classificação dos perfis psicológicos;
- c) Reconhecer o perfil psicológico e o estilo de negociação dos negociadores das empresas de comercialização de energia do setor elétrico brasileiro;
- d) Avaliar os dados obtidos em campo, buscando identificar uma possível correlação entre o perfil psicológico e o estilo de negociação.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

De acordo com Neto e Ribeiro (2010, p. 25), por mais que a palavra *negociação* seja conhecida e utilizada pelas pessoas, podemos dizer, com bastante propriedade, que o assunto “negociação” ainda é pouco desenvolvido no meio acadêmico, com muito pouca teoria e conceitos definidos. Partindo desse pressuposto, realizamos pesquisa nas principais bases de dados de publicações científicas, comprovando-se então, que o tema não tem sido abordado com regularidade no ambiente acadêmico, verificando, inclusive, que a última publicação que trata a negociação como tema central do estudo data do ano 2000.

Com uma visão diferente, Martinelli e Almeida (2009) afirmam que o tema “negociação” tem sido muito debatido nos últimos anos. Passando por um desenvolvimento intenso e com muitas discussões sobre esse campo de conhecimento.

Leva-se a crer que a divergência entre os autores se dá pelo campo no qual cada um deles atua, pois Neto e Ribeiro concentram suas pesquisas no ambiente científico, e em contrapartida Martinelli e Almeida estudam a negociação com enfoque corporativo.

Procurando uma relação entre o tema “negociação” e as ciências cognitivas, particularmente a psicologia, na tentativa de entender melhor o comportamento de quem negocia, buscamos através de Keirse-Bates, com base nos estudos comportamentais de Jung, classificar os negociadores de acordo com as suas semelhanças e diferenças. Processo este que utiliza os conceitos dos sistemas tipológicos, que, segundo Jung (1991), constitui-se em modelos característicos de uma atitude geral que se manifesta em muitas formas individuais.

Para testar a hipótese de relação comportamental entre o estilo de negociação e o perfil do negociador escolheu-se o setor elétrico, mas especificamente os negociadores de energia elétrica vinculados à comercializadoras como população para a pesquisa de campo. A escolha deste grupo se deu, primeiramente por interesse da pesquisadora que

atua como negociadora de energia, tendo seu objeto de pesquisa emergido do seu ambiente de atuação profissional e posteriormente por entender que o grupo tem alto potencial exploratório uma vez que negocia um produto peculiar, em um ambiente regulado e de alta complexidade.

Buscando minimizar a lacuna existente entre o mundo dos negócios e o mundo científico, nesse contexto está o ineditismo desta pesquisa, que pretende ser um instrumento de informação útil a acadêmicos, professores, pesquisadores e profissionais interessados pelo tema em questão. A abordagem original desse tema possibilita novas conexões, ideias e discussões, vislumbrando a atuação dos negociadores, visando, cada vez mais, ao autoconhecimento e à valorização das potencialidades.

1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA PPEGC

A presente dissertação é aderente ao Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina *per si* constitui-se num estudo interdisciplinar, envolvendo temas como: o processo de negociação, suas técnicas, o conhecimento dos perfis de negociação e a caracterização comportamental, baseada em Jung. Com base nesse contexto, é feito o *link* como tema Gestão do Conhecimento, que pode ser visto como uma coleção de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos. Outro aspecto relevante desta dissertação.

Para Nakayama (2009, p.1), a prática da interdisciplinaridade conduz o especialista a articular com diferentes áreas do conhecimento, possibilitando a contribuição de outras disciplinas:

A alta especialização em diferentes áreas de conhecimento da atualidade leva à necessidade de repensar a forma de aprender e organizar e estruturar o conhecimento e conseqüentemente o modo de orientar e planejar um processo de pesquisa. Assim, a geração da interação entre as disciplinas, a interdisciplinaridade ocorre em um meio em que existem muitas disciplinas, ou seja, vários conjuntos organizados de conhecimento.

Apriori, para autora, um estudo interdisciplinar justifica-se pela complexidade dos problemas que se tornam desafiadores, no intuito de se chegar a um conhecimento humano e também pela própria evolução das ciências. Compactuando com a mesma linha, Girardi (2009) argumenta que a interdisciplinaridade é uma exigência natural e interna das ciências e busca trazer uma melhor compreensão da realidade.

Analisando os objetivos do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento publicados em seu *site* (www.egc.ufsc.br) verificamos que a atual pesquisa adere substancialmente quando abrange as ciências organizacionais, a administração e a aprendizagem organizacional, bem como o relacionamento desses primeiros temas com as ciências cognitivas, em especial a psicologia, “cujo objetivo geral é melhorar a *performance* global dos sistemas humanos-máquinas encontrados, por exemplo,” (PPEGC/UFSC, 2011) em uma mesa de negociação.

Diante disso, observamos que o estudo desta dissertação entrelaça-se de forma interdisciplinar à Gestão do Conhecimento e aos processos decisórios, na medida em que o assunto diz respeito à produção do conhecimento sensível (tácito), por meio de um saber relacionado à forma de agir de um negociador, que está pautado no conhecimento do seu comportamento.

De acordo com Spender (2001), não é fácil conceituar conhecimento por ser este um termo fluido e de difícil definição. Parte da bibliografia sobre a gestão do conhecimento a trata como um objeto a ser criado, adquirido, possuído ou vendido; outra parte foca o processo da criação de conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), que são referências no campo das relações entre gestão do conhecimento e aprendizagem, o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O que diferencia o conhecimento da simples informação é que ele está relacionado à ação e ao contexto relacional específico.

Para obter eficiência nas negociações, há a necessidade de interação das pessoas envolvidas e um constante fluxo do conhecimento adquirido, agregando valor a cada nova negociação realizada. E para isso, o conhecimento individual de cada profissional (tácito), o conhecimento incorporado através de negociações passadas, e ainda o conhecimento sobre a cultura da parte negociada, necessitam ser gerenciados na organização, para a construção de uma vantagem competitiva, e a criação de um ambiente perfeito para as contribuições da Gestão do Conhecimento.

Pelo exposto anteriormente, evidencia-se que a dissertação ora apresentada está inserida nas linhas de pesquisa estudadas pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. O capítulo um apresenta a introdução; contextualiza o problema da pesquisa e os objetivos pretendidos; a justificativa da escolha do tema, sua interdisciplinaridade e suas delimitações.

O capítulo dois expõe o referencial teórico sobre os temas abordados nesta dissertação, sendo eles: negociação, estilos de negociação, tipologias e perfis psicológicos. Utilizando para tanto autores como: Martinelli, Sparks, Ury, Fisher, Hirata, Jung e Kates-Bates, entre outros.

O capítulo três contextualiza o ambiente da pesquisa de campo, o setor elétrico, mais especificamente a comercialização de energia elétrica no Brasil. Com a contribuição de autores como: Gastaldo, Berger, Tolmasquim, Almeida e Serrano.

No quarto capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para analisar o estilo de negociação e o perfil psicológico dos negociadores de energia, verificando os pontos de convergência entre as técnicas e os métodos desenvolvidos para classificação do estilo de negociação, e os métodos utilizados para a classificação de perfil comportamental.

No capítulo cinco são expostos os resultados da pesquisa e explicitados os perfis preponderantes e a correlação entre estes.

No sexto capítulo apresentamos a conclusão e as recomendações resultantes desta dissertação, seguidas das referências utilizadas e dos apêndices a este trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentada a revisão da literatura, cujos tópicos estão relacionados direta ou indiretamente ao tema deste estudo, são estes: a negociação, a evolução cronológica, o processo de negociação, os estilos de negociação, a classificação de estilos; os perfis psicológicos e as tipologias.

Com o intuito de facilitar a visão geral deste capítulo, os tópicos abordados foram estruturados conforme mostra a figura 1.

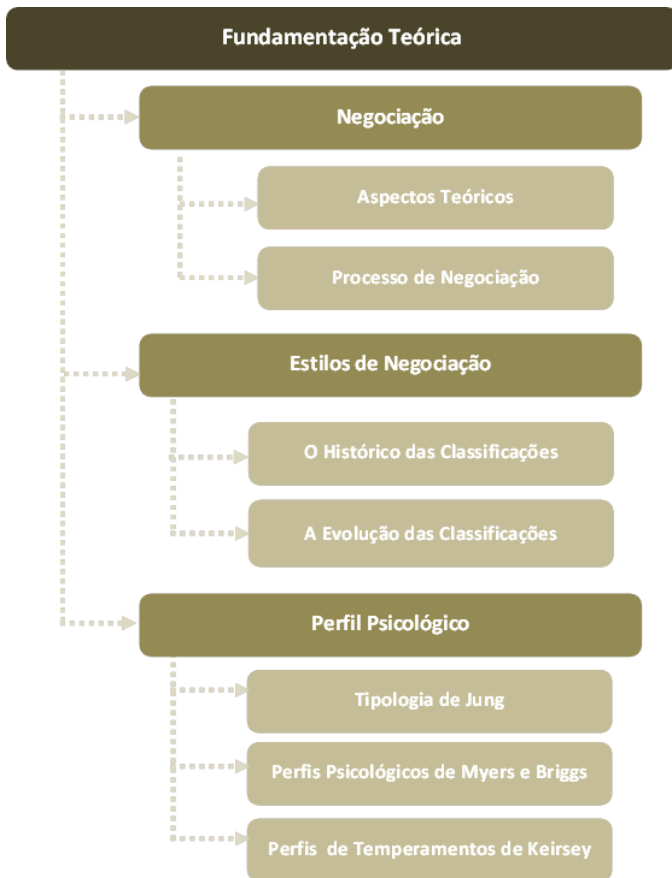


Figura 1: Visão geral da revisão teórica

Fonte: Desenvolvido pela autora

2.1 NEGOCIAÇÃO

A origem do termo *negociação* remete ao latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo significado preciso é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais comum, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, mercancia, relações comerciais, transação, combinação, ajuste (ROSALEM e SANTOS, 2007).

Ainda segundo os autores, num sentido secundário, que é o oposto do que se verifica na morfologia da palavra e que também se reproduz no português, o termo está associado a estratégia ou truque para ganhar dinheiro com facilidade, oportunidade. No inglês, o termo equivalente *negociate* tem apenas o significado de transação comercial. Nesse sentido, negociação é o ato de negociar, transacionar.

O tema negociação tem sido objeto de estudo e grande debate no meio organizacional, motivo pelo qual as maiores contribuições vêm de autores com esse enfoque. Os autores trazem diversas definições para o assunto, sendo que estas variam de acordo com o efetivo objetivo adotado em cada abordagem.

Cohen (1980) argumenta que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa, isso se considerarmos a negociação voltada exclusivamente para a obtenção de vantagem unilateral.

Já adotando uma visão pluralista, Fisher & Ury (1994) dizem que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

Nessa mesma linha de raciocínio, Acuff (1998) argumenta que negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.

Para o autor Nierenberg (1981), negociação é uma atividade que “pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”.

Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas conversarem. A negociação como filosofia implica a aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, bem como os pressupostos de responsabilização dos resultados (Matos, 1989).

Uma visão contemporânea sobre o tema é trazida por Martinelli (2002), que nos leva a refletir sobre a eficácia de uma negociação na

qual somente uma das partes envolvidas ganhe. Uma grande linha de pensamento, baseada em uma visão sistêmica, nos aponta que quando todas as partes envolvidas em uma negociação saem satisfeitas, conhecida como negociação ganha-ganha, as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para essas partes se intensificam.

A economia atual, altamente dinâmica e competitiva, define um cenário em que é indispensável firmar acordos, parcerias e alianças, sendo necessário estar constantemente em negociação. Na implementação desses procedimentos, o negociador, muitas vezes, necessita estar em contato e interagir com pessoas pertencentes a culturas organizacionais distintas, muitas vezes até conflitantes, sendo de extrema importância encontrar um vocabulário comum e adquirir conhecimento sobre essas culturas, ampliando sua forma de comportamento para que o trabalho flua numa mesma direção e o acordo seja alcançado.

Além das questões a serem tratadas durante a negociação e os aspectos da cultura organizacional que o profissional deverá se contextualizar; há outros fatores determinantes que vão juntos para a mesa de negociação. Um deles é a própria experiência do negociador, ou seja, os valores que o negociador aprendeu ao longo da sua experiência pessoal e profissional e o seu nível de conhecimento em relação ao seu papel. Outro fator é a carga de informação que o negociador deve adquirir, até o momento da negociação, sobre a organização e o conjunto de pessoas com quem terá que interagir durante o processo.

Para obter eficiência nas negociações, há a necessidade de uma interação da equipe e um constante fluxo do conhecimento adquirido, agregando valor a cada nova negociação realizada. Para isso, o conhecimento individual do negociador, o conhecimento sobre as negociações passadas e o conhecimento sobre a cultura da contraparte necessitam ser gerenciados na organização, construindo assim uma vantagem competitiva.

A tomada de decisão é outro aspecto importante no processo de negociação, e o conhecimento está por trás de milhões de decisões estratégicas. Nesse contexto, surge o tema “gestão do conhecimento”, que pode ser visto como uma coleção de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos.

A negociação pode ser entendida como sendo a busca de um acordo por meio da convergência de interesses e ideias, de modo que se tornem comuns ou complementares. Matos (1985) defende a ideia de

que um acordo é oriundo de alvos comuns, fazendo-se a devida administração das concessões, pois no centro do processo habita o espírito de renúncia em favor da aceitação do bem comum.

Para Wanderley (1998), outro enfoque sobre o tema pode ser compreendido analisando a negociação em uma perspectiva de mudanças nas organizações, que estão sujeitas não só às forças impulsionadas por essas transformações como também às questões que as restringem, porém que permitem que ela saia de uma situação atual para uma futura. Entender a negociação como um ato de relações humanas, marcadas pela presença da emoção e da comunicação como fatores importantes, assim como a maneira como esses dois elementos atuam, são fatores considerados determinantes para os resultados de uma negociação, que é vista como um processo de decisões partilhadas, o que a diferencia das outras formas de alcançar metas propostas – o que não exclui contradições, conflitos originados nas formas de pensar, nos interesses, nas propostas ou na dificuldade de comunicação.

Seguindo ainda essa linha de pensamento, o autor acredita que a negociação depende da comunicação, visto ocorrer entre indivíduos que agem tanto por si mesmos quanto como representantes de grupos organizados. Nesse sentido, o autor afirma que a negociação pode ser considerada como um elemento do comportamento humano. É fundamental localizar igualmente, em outros estudos, formas de compreender a questão da negociação ainda como um processo no qual quem estiver envolvido possa ficar mais ainda, colocando os seus argumentos no sentido de um melhor resultado.

Também dando um enfoque na pessoa que negocia, Junqueira (1995, p. 12) entende a negociação como:

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

Ainda com enfoque nos aspectos humanos da negociação Nierenberg (1973, p. 2) afirma que “negociação é um negócio que pode afetar intensamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir acréscimos duradouros para todos os participantes”. O autor

ênfatisa que nada poderia ser tão simples na definição ou tão vasto na finalidade quanto à negociação. Todo o desejo que demanda satisfação (toda a necessidade, para ser atingida) é pelo menos, potencialmente, uma oportunidade para as pessoas iniciarem o processo de negociação, abaixo segue texto original:

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

Para melhor compreensão das definições de negociação, buscaram os autores Martinelli e Ghisi, na obra *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica*, um recurso interessante de análise da comunicação. Estes organizaram, em um quadro-referência, conforme pode ser constatado no quadro 1, nove definições de negociação, apresentadas a partir de diferentes autores e organizados de forma cronológica.

Autores/ano	Definição do ECR
Cohen (1980)	Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.
Nierenberg (1981)	Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.
Fisher e Ury (1985)	Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.
Sparks (1992)	Negociação implica em troca de dar e receber entre os negociadores, que tentam chegar a uma conclusão agradável no ajuste de um problema.

Quadro 1: Definição do termo negociação na visão de diferentes autores, selecionados cronologicamente. (Continua.)

Autores/ano	Definição do ECR
Acuff (1993)	Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades.
Steele, Murphy e Russil (1995)	Negociação é um processo no qual as partes se direcionam de suas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo.
Kazicki (1998)	Negociação é a arte de se alcançar um acordo, resolvendo as diferenças por meio do uso da criatividade. Envolve dois lados, tentando chegar a um acordo, a uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – a clássica solução ganha-ganha.
Hodgson (1996)	Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório.
Scare e Martinelli (2001)	Negociação é um conceito em continua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados.

Quadro 1: Definição do termo negociação na visão de diferentes autores, selecionados cronologicamente. (Concluído.)

Fonte: Martinelli; Ghisi (2006, P. 16-17)

Fica evidente que a definição do termo vem ao longo do tempo evoluindo e enfatizando a importância do componente humano, partindo da visão do uso do poder da informação e chegando ao relacionamento e à necessidade de satisfação das partes envolvidas. Tal evolução demonstra a relevância do conhecimento comportamental do negociador para facilitar um dos objetivos primordiais da negociação, a continuidade, ou seja, o desejo de se negociar novamente.

2.1.1 Aspectos teóricos

A negociação é um processo em que partes distintas tomam decisões individuais e interagem entre si, a fim de alcançar um consenso entre seus interesses e objetivos, tentando satisfazer suas expectativas e chegar a um acordo (FISHER *et.al.* 2005).

Nos processos de negociação, destacam-se principalmente as habilidades técnicas (processos e métodos); as habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores (estilos, pontos fortes e fracos, necessidades, motivações etc., de cada uma das partes); e o conhecimento do negócio, que é específico de cada transação, envolvendo o entendimento mínimo do assunto objeto da transação, fundamental até para saber se a negociação foi boa ou não. Sem dúvida, a habilidade técnica tem merecido mais atenção que a interpessoal, provavelmente, a dimensão mais esquecida no processo.

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2 Processo de negociação

No trabalho desenvolvido por Huang e Mao (2002) em Paula *et al.*, (2003), os autores afirmam que a negociação é um processo que envolve um grupo de entidades que se relacionam e ao final da interação pode, ou não, se ter um acordo.

Segundo os autores, uma negociação inclui um conjunto de tarefas: definição do problema, geração de alternativas, avaliação das alternativas, modelagem das preferências e construção do consenso. Essas tarefas são conduzidas por eventos e executadas pelas partes envolvidas na negociação. Sendo que, cada negociação envolve, no mínimo, duas partes. Por outro lado, uma negociação implica um conjunto de pontos de discussão, também chamados de questões, cada ponto contém um conjunto de alternativas. Além disso, os pontos de discussão são associados a um conjunto de critérios. Com o objetivo de alcançar um acordo, todas as partes devem considerar todos os pontos de discussão. Sendo que, cada parte envolvida age segundo uma estratégia, gerando seu conjunto de preferências em relação às alternativas referentes a cada ponto de discussão e qual a importância de cada uma.

A figura 2 representa a visão dos autores, em que as entidades são representadas pelos retângulos; e os relacionamentos, pelas setas.

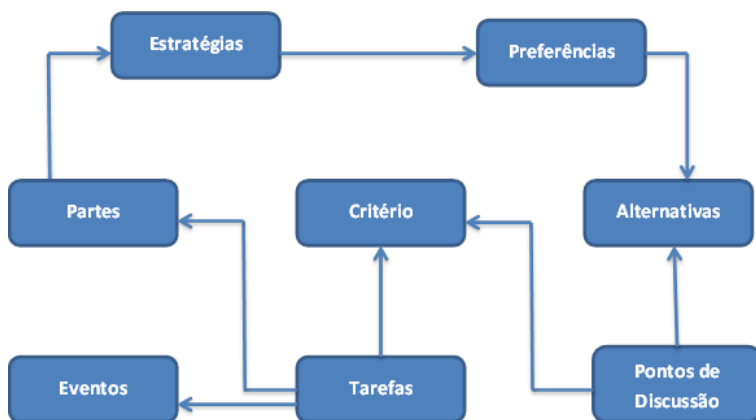


Figura 2: Entidades e relacionamentos da negociação

Fonte: Huang; Mao (2002) em Paula *et al.* (2003). Adaptado pela autora

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

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

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

A segunda fase inicia no momento da apresentação da proposta, nesta, são mostradas as possibilidades de atendimento para as necessidades da outra parte, sendo seguida do esclarecimento de dúvidas, dos questionamentos e da posterior retomada sintética dos objetivos, assim como do fechamento da negociação.

A terceira fase, que encerra e retroalimenta o fluxo, realiza o controle e a avaliação de todo o processo de negociação, e estes se tornam importantes na medida em que trarão elementos para a análise do que foi realizado, bem como para os próximos movimentos de negociação. A figura 3 detalha as etapas do processo de negociação.



Figura 3: Etapas do processo de negociação

Fonte: Desenvolvido pela autora

A literatura sobre negociações comerciais também sugere três fases: a que antecedente; a de execução e a consequente. Em Kersten *et al.*, (1999), os autores propõem uma esquematização do processo de negociação baseada nessas três fases. Em linhas gerais, eles afirmam que uma negociação compreende as seguintes fases: pré-negociação, condução da negociação e pós-negociação.

Na fase de pré-negociação, o objetivo é o estudo e o entendimento da negociação. Essa fase envolve análise da situação, problema, oponente, pontos de discussão, critérios, alternativas, preferências, níveis de reserva e estratégia. Além disso, nessa fase, cada negociador deve planejar a negociação e elaborar o seu BATNA¹. No

¹ BATNA é um acrônimo para *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (melhor alternativa para um acordo negociado) e foi criado por Roger Fisher e William Ury (1991).

BATNA, o negociador deve estabelecer o que seria possível obter caso o acordo não seja alcançado. O objetivo do BATNA é proteger o negociador de um acordo que deveria rejeitar e ajudá-lo a extrair o máximo dos recursos que dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses. Segundo Fisher e Ury (1991), a geração de um BATNA exige três operações: a) elaborar uma lista de providências que você poderia tomar caso não se chegue a um acordo; b) aperfeiçoar algumas das ideias mais promissoras e convertê-las em opções práticas; c) escolher provisoriamente a opção que se afigura como a melhor.

A segunda fase da negociação, a condução da negociação, envolve trocas de mensagens, ofertas e contra ofertas para obter o acordo. Nessa etapa, as partes agem segundo uma estratégia, definindo o tipo da negociação. A fase de pós-negociação envolve avaliação dos resultados obtidos e do compromisso das partes envolvidas na negociação, incluindo o acordo e a satisfação dos negociadores (KERSTEN *et al.*, 1999).

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

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

Quando ao processo de negociação, Wanderley (1998) sugere que se trata da busca e da forma como devem ser utilizadas as informações sobre os cenários; do conhecimento do negócio; da habilidade de relacionamento e da realidade pessoal dos negociadores. Esse processo compreende também estratégias e táticas que devem ser pensadas no sentido de atingir os objetivos; os impasses, como parte da negociação, muitas vezes originados das diferentes formas de perceber a realidade; os erros de comunicação; as diferenças de crenças; os valores e os interesses; a superação de conflitos, assim como as concessões que, certamente, ocorrem entre o que é traçado como objetivo.

Saindo do enfoque técnico do processo e buscando abordar as relações, haja vista que todo processo de negociação envolve pessoas que revelam questões subjetivas inerentes ao comportamento humano, Martinelli (2004, p. 40), defende que o processo de negociação é extremamente complexo:

[...] visto que envolve pessoas e comportamento humano. Trata-se não apenas de estabelecer as diferenças entre as pessoas, no que se referem aos valores, aos objetivos, às maneiras de pensar e de se conduzir, em uma negociação, mas também de estruturar um quadro de pensamento e de tomada de decisão para as diferentes partes envolvidas no processo. Como envolve as questões comportamentais, a negociação tem implícita grande dose de subjetividade e de imprevisibilidade nas atitudes das pessoas, o que impede que possa ser tratada matematicamente e apenas com a ajuda de programas de computador. Para tratar das questões comportamentais, torna-se fundamental a presença de negociadores, de mediadores e de árbitros.

Tradicionalmente, existem dois tipos de negociação com base na postura das partes: a competitiva e a cooperativa. A negociação competitiva, também conhecida como “soma-zero” no contexto da Teoria dos Jogos e Pesquisa Operacional, é classificada como “ganha/perde”. Os resultados de uma parte são prejudicados em detrimento da outra. Já na negociação cooperativa, é classificada como “ganha/ganha”, sendo positivo para ambos os lados. A negociação cooperativa é um processo no qual são encontradas alternativas de ganho comum, isto é, que atendam aos interesses de todas as partes (FISHER *et al.*, 2005).

Independentemente do tipo da negociação, é fundamental estabelecer mecanismos que promovam a comunicação eficiente e estimule a cooperação durante o processo de negociação, proporcionando maior habilidade para tomar decisões e administrar conflitos, aumentando a capacidade de superar os impasses (Martinelli e Almeida, 2009).

Segundo Hirata (2007), para que se possa ter um bom desempenho na negociação torna-se inquestionável a necessidade de conhecer mais profundamente a mente de um negociador, saber como este toma suas decisões e principalmente como se comporta sobre fortes tensões. Analisar de que modo o perfil psicológico de um negociador influencia em seu estilo de negociação pode abrir um novo espaço para o desenvolvimento do tema, que será tratado no próximo item.

2.2 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

As constantes modificações no ambiente organizacional provocam grande interferência no âmbito das negociações. Dessa forma, o conhecimento e a análise dos estilos de negociação podem ser traduzidos em um diferencial, o que por si só justifica o esforço em conhecer melhor o negociador, suas características pessoais, culturais, enfim, conhecer o ser humano por trás da mesa de negociação.

Para Rojo (1978), em Albrecht e Albrecht (1995), o ponto de partida para a análise dos estilos de negociação – apesar de não suficiente – é a personalidade. Além da personalidade do negociador, o autor afirma que a condução da negociação poderá ser facilitada de acordo com o grau de confiança existente no relacionamento que, por sua vez, dependerá do uso que se faça dos quatro elementos da confiança:

Credibilidade	Cumprir o que promete, fazer o que diz.
Coerência	Dizer o que pensa e não aquilo que a outra parte gostaria de ouvir.
Receptividade	Aceitar os outros como são, com respeito a ações, sentimentos ou valores; procurar não Julgar o próximo.
Sinceridade	Dividir com as outras pessoas, não esconder o jogo; abrir o jogo quanto a sentimentos, fatos, informações não confidenciais.

Quadro 2: Os quatro elementos da confiança

Fonte: Rojo (1978). Adaptado pela autora

Complementando os facilitadores, o autor cita ainda a capacidade de considerar as necessidades alheias pelo menos tão importantes quanto as suas próprias, ou seja, empatia; bem como a predisposição para mudanças e inovações é fundamental ao processo de negociação, na medida em que tende a fazer com que a outra parte se predisponha a dialogar.

Gottschalk (1974), em Martinelli (2002), define como estilo de negociação a descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação, incluindo a impressão inicial, as atribuições de situações vivenciadas, as questões de outras fontes não relacionadas ao conhecimento e o comportamento subsequente durante as negociações.

Qualquer negociador, segundo Albrecht e Albrecht (1995), já tratou com pessoas de todos os tipos ao longo da vida profissional: algumas mais duras, enérgicas e obstinadas; outras, mais reservadas; e outras, ainda, dóceis e passivas. Esses são comportamentos reconhecidos mediante avaliação do grau de abertura ou sinceridade dos indivíduos (disposição para se comunicarem livremente e sem segredos, compartilhando informações importantes sobre as transações); e o grau de receptividade ou aquiescência (disposição para serem influenciadas por aquilo que esteja sendo dito, oferecido ou sugerido pela outra parte). As combinações dessas variáveis identificam os quatro estilos de negociação utilizados pelos autores: “buldogue”, “raposa”, “veado” e o construtor de negócios.

Baseado nos mesmos princípios e premissas que envolvem o comportamento e as atitudes dos negociadores, a seguir abordaremos as classificações de estilo de negociação, e para tanto utilizaremos os autores com contribuições relevantes sobre o tema, destacando-se Atking e Katcher (1968), Kinston e Algie (1973), Gottschalk (1974), Junqueira (1988), Casse (1992), Sparks (1992), Marcondes (1993), Wanderley (1998), e Hirata (2007). Cabe ressaltar que, exceto Atking e Katcher, que tiveram seus estudos fundamentados no psicólogo Erich Fromm², todos os demais embasaram suas classificações na tipologia de Carl Gustav Jung. Motivo pelo qual escolhemos trabalhar na pesquisa de campo com autores que compactuassem com Jung.

²Erich Fromm, psicanalista e filósofo social, nascido em Frankfurt, Alemanha, doutorou-se pela Universidade de Heidelberg, sendo também graduado pelo Instituto Psicanalítico de Berlim. Emigrou para os Estados Unidos em 1934, ministrando cursos em diversas universidades desse país e no México (FROMM, 1981).

2.2.1 Classificação dos diversos estilos de negociação

A interpretação do estilo de negociação capacita o negociador a predizer sua estratégia primária habitual de comportamento e tomada de decisão no cenário em que a competência negociação seja necessária (conflitos, vendas, influência interpessoal...) (HIRATA, 2007).

Segundo Martinelli e Almeida (2009), a importância da utilização do conceito dos estilos de negociação é a busca pelas respostas a certas questões fundamentais: O que é um comportamento efetivo de negociação? Haveria um tipo de comportamento de negociação mais bem-sucedido do que outro? Ainda segundo os autores, muitos negociam com base em um estilo e não em uma orientação da questão. Reconhecendo o estilo utilizado pela contraparte, os negociadores podem prever as ações que partirão destes.

Existem diferentes abordagens para compreender os estilos de negociação, em geral, os negociadores têm um estilo primário e pelo menos um estilo secundário, sendo mais comum a existência de dois estilos secundários. O conhecimento dos estilos primários e secundários dos negociadores é de extrema valia, principalmente para se antecipar os passos ou movimentos durante a negociação (MARTINELLI e ALMEIDA, 2009).

Existem vários estilos de negociadores e diversas linhas de classificação de estilos. Podemos citar com exemplos a classificação de estilos de Sparks, os estilos LIFO (BERGAMINI, 1980), a classificação de Gottschalck (ROJOT, 1991), a tipologia de Kingston e Algie (MARTINELLI, 2004), os perfis de Ackoff (1996), entre outros. Conhecer os estilos dos negociadores é importante no que diz respeito à avaliação de certas questões essenciais, tais como, qual deve ser o comportamento efetivo em uma negociação, ou que tipo de comportamento de negociação é mais bem-sucedido ou mais efetivo do que outro. O certo é que esse entendimento sobre os estilos de negociação e de seus limites pode ser muito útil, tanto na teoria quanto na prática (MARTINELLI, 2004).

A seguir conheceremos os estudos com foco no modelo de personalidade e nas classificações específicas, apontadas nas obras selecionadas e analisadas por Martinelli e Almeida (2009), complementando com as contribuições de outros autores que também se dedicaram ao tema. Conhecer a teoria, portanto, pode permitir ao negociador avaliar questões importantes, que dizem respeito ao comportamento de um negociador em um processo de negociação.

2.2.1.1 Classificação LIFO

Martinelli e Almeida (2009, p. 96-103), em sua obra *Negociação e solução de conflitos*, abordam o sistema de classificação LIFO® - *Life Orientation*³, fruto do trabalho dos doutores Stuart Atkins e Alan Katcher, psicólogos norte-americanos, especialistas em desenvolvimento organizacional, que por mais de 10 anos pesquisaram as características que mais qualificavam os executivos de empresas de várias partes do mundo.

Atkins e Katcher, em Bergamini (1980), propõem que os traços da diferença individual de personalidade sejam o reduto básico de forças pessoais: “é o impacto que seu comportamento causa no ambiente que determinará se o indivíduo está se utilizando dessas características de maneira produtiva ou improdutiva”. Atkins e Katcher dividiram em quatro estilos básicos, são eles: Dá e Apoia; Toma e Controla; Mantém e Conserva; e Adapta e Negocia.

Para uma melhor compreensão das características comportamentais de cada estilo, segue um resumo:

Estilo Dá e Apoia (D/A): Este estilo tem como premissa estar orientado pelo enfoque idealista, tendo expectativa de altos padrões de desempenho. Para a empresa, assume pessoalmente seu sucesso e seus problemas, “vestindo a camisa” e dando o melhor de si, honesta e sinceramente.

Em situações de desempenho produtivo, procura não desapontar quanto a responsabilidades, tentando aprimorar seu desempenho sistematicamente. Promove recursos para aqueles que o cercam, formando talentos dentro da empresa, e nas horas difíceis pode-se contar com seu apoio.

Entretanto, quando em queda de desempenho, preocupa-se excessivamente com o autodesenvolvimento, sentindo-se culpado com insucesso daqueles que não pode ajudar. Concede demais para não o confundirem com “não cooperador” e é incapaz de dizer “não”.

Filosofia de vida: “Se sou consciencioso e provo meu valor através do meu desempenho, não tenho necessidade de alardear o fato só para ser reconhecido.”

³O método LIFO ® originou em 1967 como uma ferramenta estruturada para complementar o desenvolvimento organizacional. Desenvolvida pelos doutores Stuart Atkins e Allan Katcher, que fundamentaram seus estudos na obra de Erich Fromm, Carl Rogers e Abraham Maslow. O método foi apresentado ao mundo científico em 1968, quando participou do curso Gestão de Recursos Humanos, promovido pela Universidade da Califórnia – UCLA.

Estilo Toma e Controla (T/C): A orientação básica desse estilo é pelos objetivos e metas a serem alcançados. Movendo-se mais rápido que a média das pessoas, a fim de aproveitar todas as oportunidades para seu objetivo. Move-se com extrema agilidade, respondendo bem às pressões e conseguindo trabalhar em várias atividades simultaneamente.

Quando em desempenho produtivo, lidera e dirige com grande facilidade, assumindo a direção nos relacionamentos, e toma decisões rapidamente. Está aberto às inovações e gosta de atuar independentemente, embora dê liberdade de atuação aos outros.

Já em queda de desempenho, torna-se coercitivo por forçar sua liderança diretiva, e é impulsivo quando não pondera ao agir. Não pede opinião e passa por cima da dos outros. Desperdiça recursos e processos, dando a impressão de arrogância.

Filosofia de vida: “Se quer que as coisas aconteçam, não espere que caiam do céu, faça acontecer.”

Estilo Mantém e Conserva (M/C): Pessoas com esse estilo têm como característica principal ater-se a coisas concretas, analisando pela lógica e decidindo com provas. As medidas propostas são de excelente qualidade, mas seu ritmo de trabalho é lento porque prefere a qualidade em detrimento da produtividade. É justo e objetivo.

Em situação de desempenho produtivo, é “pé no chão”; examina os assuntos profundamente, descobrindo aspectos que a maioria não vê. Não toma decisões “no calor da discussão” e evita perdas desnecessárias para a organização.

No entanto, em queda de desempenho, fica distante das pessoas, frio e ausente. Pensa tanto nos assuntos, desenvolvendo análises, que quando toma uma decisão, a oportunidade já passou. Não estimula a mudança, apegando-se ao antigo e evidenciando rigidez.

Filosofia de vida: “Devo preservar cuidadosamente aquilo que já consegui e construir o futuro em cima do passado.”

Estilo Adapta e Negocia (A/N): Norteia seu comportamento adotando os referenciais do grupo social e, por isso, valoriza a convivência harmônica quando é aceito pelo grupo. Coloca-se no lugar do outro com facilidade e compreende suas razões, tornando-se popular.

Na situação de desempenho produtivo, possui habilidade social ao resolver dificuldades. É otimista e acredita que seus esforços darão resultados. Tem ótimo senso de humor e excelente tato, suficiente para recuar diante das razões dos outros. É o tipo “que se dá bem com qualquer um”.

Quando em queda de desempenho, usa o enfoque pessoal, o que o torna inconveniente sem perceber. Não trata os problemas seriamente,

utilizando-se de atitudes infantis com brincadeiras descabidas. Não tem opinião firme e está disposto a abrir mão de suas convicções para não enfrentar atritos

Filosofia de vida: “Para se conseguir alguma coisa é necessário ir ao encontro das expectativas e desejos dos outros.”

Sintetizando os pontos fortes e fracos dos estilos da teoria LIFO, apresentamos o quadro a seguir.

Estilo	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Dá e Apoia	Assume seu sucesso e seus problemas de forma honesta.	É perfeccionista, excessivamente preocupado, tem dificuldade de dizer não.
Toma e Controla	Aberto a inovações, toma decisões rapidamente, responde de maneira muito eficaz às situações de pressão.	Faz prevalecer sua opinião, pode ser tornar coercitivo, passa por cima das pessoas que divergem de sua opinião, dificilmente ouve os outros.
Mantém e Conserva	Norteia-se por coisas concretas e apoia suas decisões naquilo que pode comprovar.	Mostra-se frio e ausente, perde as oportunidades por falta de agilidade na tomada de decisão.
Adapta e Negocia	No comando é conhecido como entusiasta, respeita o espírito de equipe, possui humor elevado.	Torna-se indelicado, não mantém suas opiniões firmemente, perdendo a própria identidade.

Quadro 3: Os quatro estilos LIFO: pontos fortes e fracos do negociador

Fonte: Bergamini, (1980, p.86). Adaptado pela autora

Os autores se baseiam no fato de que as pessoas não possuem um único estilo, mas sim que apresentam os quatro estilos ao mesmo tempo. A diferença é a ordem na qual esses comportamentos aparecem; e esta é decorrente da intensidade com a qual cada tipo de estilo é usado. “Cada pessoa possui determinado conjunto de estilos próprios sob condições habituais, podendo apresentar já, outro conjunto de estilos diferentes em situações de pressão e luta, o que não leva necessariamente a um desempenho improdutivo”, conforme Atkins e Katcher (em Bergamini, 1980, p. 66).

2.2.1.2 Classificação de Kinston & Algie

Kinston e Algie (1989)⁴, apoiam-se numa visão mais sistêmica e apresentam sete perfis psicológicos para a tomada de decisão nas atividades dos executivos em suas funções gerenciais. São eles:

Estilo racionalista: Usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes. São bem sucedidos no planejamento, em pesquisas operacionais e em orçamentos. Não são indicados para problemas mal estruturados.

Estilo empírico: Muito bom para lidar com situações já existentes, preocupa-se mais em explicar do que em realizar, está mais voltado para aumentar certeza e precisão do que para desenvolver *staff* em planejamento; indicado para academia ou consultoria. Tende a hostilizar mudanças e inovações, por alterarem os parâmetros básicos que determinam os fatos.

Estilo pragmático: É o perfil mais apropriado aos empreendedores independentes, altos funcionários e políticos. Pode ser útil quando as preferências dos participantes são mal definidas e inconsistentes. Não serve para tratar holisticamente sistemas mal estruturados, nem quando os interesses próprios não são bem aceitos.

Estilo dialético: Aplicado quando os envolvidos têm dúvidas quanto à própria natureza do problema, e os *experts* discordam fortemente quanto ao caminho a seguir. Pode também ser aplicado em situações complexas, em administração e planejamento e contextos sociopolíticos.

Estilo sistêmico: Parecem trabalhar implicitamente com uma abordagem sistêmica, guiados por uma compreensão não explicitada. Preocupam-se com os fins últimos em suas relações com os meios. Podem ser aplicados em situações complexas e mal estruturadas, e têm atividades típicas como coordenador holístico e pesquisador sênior. Seu lado negativo é que dá atenção relativamente pequena a aspectos de certeza, informação, adequação e poderes de grupos.

Estilo estruturalista: Aplicado no estabelecimento da organização clara e em procedimentos definidos. É um burocrata dedicado, cauteloso, confiável e eficiente. Num contexto geral, opera

⁴Dr. Warren Kinston é pesquisador sênior e diretor do Centro SIGMA no Instituto Brunel. Jimmy Algie foi chefe de Estudos de Gestão do Kings College, Universidade de Londres, e pesquisador sênior na Universidade de Brunel. Algie começou a desenvolver o modelo de classificação por volta de 1970, separadamente, Kinston também produzia sobre o tema. Em 1980, reunidos pelo instituto Brunel, formaram a parceria frutuosa que trouxe à tona os detalhes das sete abordagens diferentes para decidir e agir.

impessoalmente, mas se preocupa quanto à capacitação pessoal de seus subordinados. Como pontos negativos: elitismo opressivo, demorado, mesquinho, censuras e abafamentos de inovações.

Estilo intuitivo: Parte da vida interior dos seres humanos. É um catalisador de apoio, normalmente encontrado nos executivos de grandes empresas; é um líder carismático. Em situações turbulentas, em vez de flexibilidade e imaginação, adota uma postura defensiva.

2.2.1.3 Classificação de Gottschalk

Baseado na prática de negociações, Gottschalk (1974), em Martinelli e Almeida (2009), reconhece quatro diferentes estilos: o duro, o caloroso, o estilo de números e o estilo negociador, e sugere que cada estilo em uma mesa de negociação é a combinação de um estilo negociador individual, para o qual é atraído naturalmente, e do estilo adaptado, o que acredita ser o que se adapta melhor à negociação em curso.

Assim são apresentados os quatros estilos do Gottschalk:

Estilo duro: É dominante, agressivo e orientado para o poder. Estabelece posições firmes e claras, aceita assumir riscos, é dinâmico e procura manter o controle da situação. Dentre seus pontos fracos, podemos citar visão de curto prazo, inflexibilidade, coerção e agressão, pois não permite que outros do grupo contribuam e procura impor seus pontos de vista.

Estilo caloroso: É apoiador, compreensivo, colaborador e orientado para as pessoas. Sua base de poder vem de baixo, é paciente, calmo e otimista. Alguns de seus pontos fracos são: incapacidade de dizer *não*, não estabelecimento e suas intenções de forma clara, tendência a muita reclamação quando surgem problemas e muita dependência dos outros.

Estilo dos números: Trata-se de um estilo analítico, conservador, reservado e orientado para as questões. É persistente e paciente, bem preparado e executa bem suas tarefas, prático e confiante nas suas habilidades analíticas. Seu lado negativo é o de ter dificuldade para lidar com as emoções, não ser imaginativo, ser inflexível e obsessivo, pessimista e prisioneiro do passado, não tomar decisões rápidas e perde-se nos detalhes.

Estilo negociador: É flexível, compromissado e orientado para resultados. Não desiste facilmente, é jovial, charmoso e fácil de lidar.

Aprecia negociar por meio de barreiras culturais e possui fala rápida. Seu lado negativo é que procura buscar o acordo a qualquer preço, é cheio dos compromissos e de difícil acesso, pode levar pessoas a caminhos errados, parece artificial e pouco sincero, é muito hábil apenas em algumas situações.

2.2.1.4 Classificação de Junqueira

A negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, e que tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior do que a soma das contribuições individuais (JUNQUEIRA, 1988).

Os negociadores, segundo Junqueira⁵ (1988), em Martinelli e Almeida (2009), podem ser agrupados em quatro estilos básicos, segundo seu comportamento: dominador ou condescendente, formal ou informal, sendo estes: catalisador, apoiador, controlador e analítico, utilizando os quatro elementos da confiança dentro do processo de negociação e comunicação. Abaixo detalharemos cada um dos quatro estilos definidos pelo autor.

Estilo catalisador: O negociador desse estilo é extremamente criativo, sempre com novas ideias, entusiasta de grandes empreendimentos, inovador. É o homem das coisas novas, dos grandes projetos e decisões. Às vezes, é visto como superficial, irreal e estratosférico em suas decisões e ações. Orientado para ideais, tem necessidade de reconhecimento de sua competência pelos outros e, quanto à confiança, demonstra mais sinceridade e menos credibilidade.

Valoriza cumprimentos recebidos e precisa aprender autodisciplina e moderação.

O negociador catalisador, segundo Junqueira (1988), mostra-se dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente, rápido, e às vezes também parece inconstante, superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer, irreal e manipulador. Para obter apoio, usa habilidades sociais,

⁵Luiz Augusto Costacurta Junqueira é pesquisador sênior sobre desenvolvimento humano, administrador formado pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e coordenador de projetos de educação corporativa, *e-learning* e consultoria em desenvolvimento de talentos humanos.

persuade, usa ideias novas. Sob tensão, fala alto e rápido, agita-se e explode.

Estilo apoiador: O negociador com esse estilo considera que os seres humanos são mais importantes que qualquer trabalho; aprecia atuar sempre em equipe, procura agradar os outros e fazer amigos. Às vezes pode ser visto como incapaz de cumprir prazos, desenvolver projetos, enfim, é visto mais como um missionário do que como um executivo. Suas decisões são lentas e sempre busca não melindrar a outra parte. Orientado para relacionamentos, tem necessidade de associação, aceitação pela comunidade e, quanto à confiança, demonstra mais receptividade ou aceitação e menos coerência. Valoriza a atenção recebida e ser aceito pelas pessoas, precisando aprender a ter mais autodeterminação e a fixar metas.

O negociador apoiador, de acordo Junqueira (1988), mostra-se amável, espontâneo, dócil, compreensivo, cooperador, prestativo, sensível, bom ouvinte, “joga para o time”, preocupa-se com os outros, aceita bem as diferenças individuais. Muitas vezes, parece fingido, desorganizado, sem vontade, subserviente, ineficiente e fácil de ser levado na conversa. Para obter apoio, procura fazer amigos, trabalhando para o grupo e buscando a paz e a harmonia. Sob tensão, finge concordar, mas sabota, não se manifesta.

Estilo controlador: O controlador é aquele negociador que toma decisões rápidas, está sempre preocupado com o uso do seu tempo, com a redução de custos; nas discussões, não faz rodeios, vai direto ao assunto, é organizado, conciso, objetivo; sua meta básica é conseguir resultados.

Orientado para resultados, tem necessidade de realização pessoal, da conquista de sua independência financeira e, quanto à confiança, demonstra mais coerência e menos receptividade ou aceitação. Valoriza os resultados, o cumprimento de metas e precisa aprender a ouvir mais os outros e a ter humildade.

Às vezes, esse negociador age sozinho, apresenta baixa competência interpessoal, pensando mais em si mesmo e não se importando com as outras pessoas, as quais considera apenas recursos para realizar as tarefas; procura atingir as metas sem se importar com os meios. Simplificador e racional, ele também apresenta dificuldades em aceitar e conviver com diferenças individuais, fazendo pré-julgamentos.

Segundo Junqueira (1988), o negociador controlador é muito franco, organizado, decidido, eficiente, objetivo, rápido, ambicioso, independente, esforçado; assume riscos, dizendo o que pensa e o que sente. Às vezes, mostra-se egoísta, impaciente, insensível, exigente, rude, crítico e autoritário. Para obter apoio, confia na eficiência, no bom trabalho feito e entregue no prazo combinado. Sob tensão, ameaça, impõe, torna-se tirânico.

Estilo analítico: O analítico é o estilo típico do negociador que adora fazer perguntas para obter o máximo de informações, coletar todos os dados disponíveis, sempre se preocupando em saber todos os detalhes de cada empreendimento antes de iniciar qualquer tarefa ou tomar decisões, sem dividir com os outros as informações relevantes que possui.

O negociador analítico, afirma Junqueira (1988), é tipicamente representado por pessoas orientadas para os procedimentos, para os detalhes, que têm necessidade de segurança e, quanto à confiança, demonstram mais credibilidade e menos sinceridade ou clareza.

Valoriza a segurança, maior garantia e precisa aprender a arriscar mais e a tomar decisões mais rápidas. Mostra-se cuidadoso e muito organizado, sério, lógico, controlado, paciente e pragmático; não assume riscos. Às vezes, é visto como perfeccionista, detalhista em excesso, meticuloso, maçante, indeciso, teimoso e procrastinador, adiando a entrega para fazer sempre o melhor. Para obter apoio, mantém-se atualizado, a par do que está acontecendo, demonstra que conhece o trabalho, que é especializado. Sob tensão, cala-se, retira-se ou evita conflito.

Segundo Martinelli e Almeida (2009), o negociador controlador, em termos de confiança, tem como ponto forte a coerência; e como problema, a aceitação. O catalisador tem na clareza o ponto forte; e o problema da credibilidade. O analítico tem na credibilidade o ponto forte e o problema da sinceridade. E o apoiador tem como ponto forte a receptividade; e como problema a coerência.

2.2.1.5 Classificação de Casse

Segundo Casse⁶ (1994, p. 77-92), os negociadores desenvolvem papéis ou comportamentos que podem ser classificados como:

Negociador efetivo: Conhece com detalhes os fatos relacionados à negociação. É preciso, atento aos pontos fundamentais. Muitas vezes é insensível às emoções da outra parte. Pode se perder nos detalhes da negociação.

Negociador analítico: Apresenta argumentos de maneira lógica, buscando a implementação correta da estratégia. Pode perder o foco na negociação, preocupando-se somente com os argumentos e contra-argumentos. Na maioria, são frios e pouco sentimentais.

Negociador relativo: Facilitador das relações entre os membros do grupo de negociação, estabelecendo e mantendo boas relações com os membros da outra parte. Envolve-se com o lado humano da negociação, perdendo o foco.

Negociador intuitivo: Muito hábil no trato com as ideias, com novos caminhos e opções potenciais. Muitas vezes é irrealista. Há muita dificuldade em controlar um negociador com esse estilo porque disciplina não é o seu forte.

2.2.1.6 Classificação de Sparks

Baseando-se no modelo de personalidade desenvolvido pelo psiquiatra suíço Carl Jung, Sparks⁷(1992) apresenta uma abordagem enfatizando os impulsos que dirigem as ações das pessoas, controle (dominar e governar os outros), desconsideração (rebaixar os outros),

⁶Pierre Casse é professor emérito da Escola de Berlim de Liderança Criativa, ocupa, ainda, a cadeira de Liderança na Escola de Negócios Suez, é professor adjunto para a Liderança na Kellogg School of Management e professor e reitor associado para assuntos internacionais do IAE (*Institut d'Administration des Entreprises*). Ex-executivo sênior do Banco Mundial, foi diretor de Desenvolvimento de Pessoal, quando, através de sua experiência com gestão, adquiriu amplo conhecimento sobre as diferenças culturais e de liderança, fato que contribuiu para sua pesquisa comportamental.

⁷Donald B. Sparks é consultor de empresas em Houston, Texas, EUA, especialista em negociação, entre outras áreas de atuação. Tem prestado assessoria em processos de fusão, em análise de mercado para produtos de alta tecnologia e em desenvolvimento gerencial.

deferência (deixar os outros assumirem o comando), e confiança (colaborar), discutindo as táticas usadas normalmente, e propondo quatro estilos: restritivo, confrontador, ardiloso e amigável.

Para elaborar essa classificação de estilos, o autor se baseou em um conjunto de suposições, em que cada um dos estilos é uma combinação de pelo menos dois impulsos que dirigem as ações humanas. A seguir abordaremos cada impulso detalhadamente.

Controle: Impulso de domínio e governança sobre os outros; crença na rivalidade direta e desenfreada.

Desconsideração: Impulso para rebaixar as pessoas; crença de que a tolerância passiva da outra parte e a extrema atenção são muito importantes.

Deferência: Impulso para deixar os outros assumirem o comando; crença de que o desinteresse pelo poder tem muito valor.

Confiança: Impulso para incluir os outros como parceiros no trabalho; crença de que a colaboração é a melhor opção.

Da combinação dessas forças são produzidos os quatro estilos, conforme detalhado na figura abaixo:

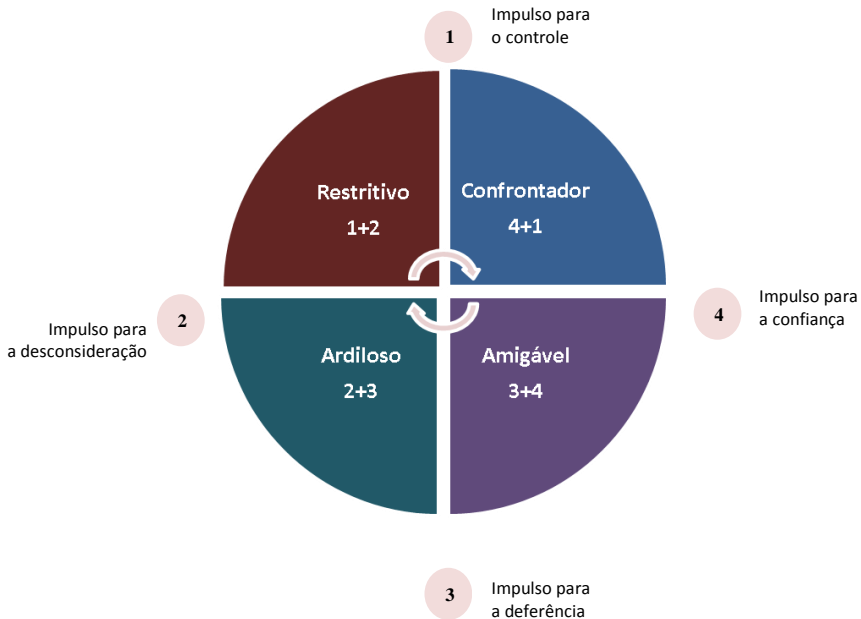


Figura 4: Os quatro estilos básicos do modelo de Jung

Fonte: Sparks (1992, p.156), em Martinelli e Almeida (2009, p. 79)

A seguir detalharemos cada um dos quatro estilos definidos pelo autor.

Estilo restritivo: Combinação entre o controle e a desconsideração para formar a suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forçados a isso. O único resultado aceitável para esse estilo é a obtenção de um ganho. Esses negociadores esperam que as pessoas ajam em seu próprio interesse.

Estilo ardiloso: Combinação entre desconsideração e deferência para formar a suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância, pois representam uma fonte de problemas. A ideia é de que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações de outros. O principal objetivo do negociador de estilo ardiloso é sobreviver à negociação e manter seu *status quo*.

Estilo amigável: Combinação entre deferência e confiança para formar a suposição de que os negociadores são cooperativos e simpáticos. O objetivo principal de um negociador com estilo amigável é manter o relacionamento com o seu oponente, independentemente do desfecho da negociação.

Estilo confrontador: Combinação entre controle e confiança para formar a suposição de que os negociadores procuram a equidade. Esses negociadores apreciam a necessidade de contestar as questões, enquanto trabalham mutuamente para chegar a um acordo sólido. Sua opinião é que as pessoas irão colaborar ao invés de obstruir. O objetivo do oponente de estilo confrontador é o melhor acordo global nas circunstâncias dadas.

Ainda segundo Sparks, em Martinelli e Almeida (2009), encontram-se, na negociação, os iniciadores e os reativos. Os negociadores de estilo restritivo e o confrontador são, geralmente, iniciadores, ao passo que o ardiloso e o amigável são, em sua maioria, reativos. Os negociadores de estilo restritivo e os de estilo confrontador têm, normalmente, o maior número de acordo, enquanto que os negociadores de estilo ardiloso e amigável são menos produtivos.

2.2.1.7 Classificação de Marcondes

Marcondes⁸ (1993) defende que negociar é saber adaptar-se ao ambiente e que a evolução e a mudança são, conseqüentemente, os eixos

⁸Odino Marcondes, sociólogo, especializado em gestão de cultura organizacional, estratégia de negócios e desenvolvimento de pessoas. Participou do programa de transferência de tecnologia

diretivos da negociação. Com base nesses fundamentos, considera que o comportamento do negociador tem duas determinantes: direção e polarização. Por direção, entende-se o sentido em que se desenrola a negociação. Já a polarização é intrínseca ao ato de negociar, pois este, entendido como uma forma de comunicação, pode ser afetado por ruídos, e em uma situação que envolva três ou mais pessoas no processo de negociação, aumenta muito a possibilidade de uma polarização das mensagens ou mesmo um bloqueio de comunicação entre interlocutores (MARTINELLI, 2002).

Para Marcondes (1993), não existe comportamento mágico que possam evitar a polarização, ele classifica os estilos de negociação em cinco tipos:

Estilo afirmação: O negociador alcança seus objetivos usando assertividade. Normalmente faz conhecer seus desejos e expectativas, explica suas condições para negociar, emiti julgamento de valor sobre o outro. Traz como resultado ótimo uma negociação transparente, mas seus comportamentos afirmativos e extremos trazem mais perdas do que ganhos.

Estilo persuasão: Caracteriza-se pelo uso de informação e raciocínio para que o negociador alcance seus objetivos. Os comportamentos típicos desse estilo são ode fazer sugestões, apresentar propostas, argumentar, justificar a partir de dados e fatos.

Estilo ligação: Caracterizado pelo uso da empatia para compreender os objetivos do outro. Comporta-se tipicamente demonstrando apoio ao outro, pedindo sugestões e opiniões, dando importância a colocações e sentimentos do outro e procurando pontos de acordo.

Estilo atração: É caracterizado por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor, que pode ser obtido estimulando e motivando o outro, elevando o moral, influenciando o outro com seu próprio comportamento, reconhecendo os seus erros e limitações e enfatizando atributos e qualidades do outro.

Estilo “destensão”: Busca a convergência em uma negociação, o que não significa negar o conflito, mas sim circunscrevê-lo. Numa

em treinamento do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), presidiu a ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) e foi vice-presidente da FIACYD (*Federación Iberoamericana de Capacitación y Desarrollo*). Representante responsável pela aplicação da metodologia O Elemento Humano© no Brasil, integra a equipe mundial de *sênior trainers* dessa abordagem.

situação de ataques pessoais, irritação e desconfiança, que levam a um desvio crítico da discussão, o negociador pode destacar com clareza os pontos do desacordo, focar novamente o debate sobre os pontos de interesse, falar de elementos definidos com transparência para restabelecer a confiança. Assim, buscar a convergência significa “destensionar”.

Ainda de acordo com Marcondes (1993), negociar é estar disposto a uma adaptação ao ambiente e, também, que a mudança, aliada à adaptação compreende os elementos que governam uma negociação. Contribuindo para a melhor adaptação do negociador, o autor sintetiza (no quadro 4) os pontos fortes e fracos de cada um de seus estilos de negociação.

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

Quadro 4: Classificação de Marcondes: pontos fortes e fracos do negociador

Fonte: Marcondes (1993, p.53)

2.2.1.8 Classificação de Wanderley

Segundo Wanderley⁹ (1998), as pessoas podem ser agrupadas em quatro estilos básicos, definidos a partir das características: dominantes, condescendentes, formais e informais. As características selecionadas podem ser compreendidas conforme descrição do autor:

- Dominantes: assertivas, incisivas, rápidas, diretas, dispostas a correr mais riscos e se expor mais;
- Condescendentes: ponderadas, indiretas, mais lentas e dispostas a correr menos riscos;
- Formais: lógicas, racionais e mais centradas em si mesmas;
- Informais: emocionais, mais voltadas para fora, para outras pessoas.

Da combinação dessas características, agrupadas em pares, resultam os quatro estilos comportamentais, quais sejam:

Catalisador: Resultante da combinação das características dominante e formal, tende a ser influenciador, expressivo e sociável.

Apoiador: Proveniente da combinação das características informal e condescendente, tende a ser cordial, afável e estável.

Analítico: Resultante da combinação das características formal e condescendente, tende a ser metódico, complacente e escrupuloso.

Controlador: Proveniente da combinação das características dominante e formal, tende a ser realizador, diretivo e assumir a posição de líder.

O autor, conforme demonstrado no quadro 5, apresenta uma série de características relevantes de cada estilo.

⁹ José Augusto Wanderley, graduado em Engenharia Industrial pela PUC-RJ(Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro), mestre em PNL (Programação Neurolinguística), aplica seus conhecimentos nas seguintes áreas: negociação, liderança e desenvolvimento de equipes.

Características e Comportamentos dos Quatro Estilos				
Dimensões	Catalisador	Apoiador	Analítico	Controlador
Necessidade Dominante	Reconhecimento	Associação	Segurança	Realização
Metaprograma Principal	Associador	Extrovertido	Dissociador	Introvertido
Gosta e Valoriza (aproximação)	Ser notado, admirado e cumprimentos que recebe.	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido.	Segurança, perfeição, correção e maior garantia.	Resultados, cumprimentos de metas, eficiência e controle.
Não gosta (afastamento)	Rotina e detalhes	Intolerância, impaciência e falta de harmonia	Imprevisto e risco	Falta de objetividade e ineficiência
Temores (afastamento)	Desprestígio	Confronto e conflito	Surpresas e embaraços	Perda de domínio da situação
Para obter apoio (convencer alguém)	Persuade, usa habilidades sociais e novas ideias.	Busca relacionamentos, novas amizades e trabalha para o grupo.	Procura aprofundar o conhecimento do assunto e especializa-se.	Confia na ação e na eficiência.
Precisa desenvolver	Autodisciplina e moderação.	Autodeterminação e fixar metas.	Agilidade nas decisões e correr mais riscos.	Escutar o outro e ter mais humildade.

Quadro 5: Características dos estilos dos negociadores

Fonte: Wanderley (1998)

2.2.1.9 Classificação de Hirata

Para Hirata¹⁰, o negociador deve se preparar para uma negociação, avaliando aspectos importantes como: buscar alternativas que gerem independência na negociação; entender profundamente qual é o objetivo, o que lhe leva a negociar; criar alternativas para o fechamento do negócio; conhecer bem os limites estipulados; separar as pessoas envolvidas do problema a ser negociado; e por fim, entender o comportamento dos envolvidos na negociação, ou seja, o estilo de negociação, seu e da outra parte (HIRATA, 2007).

Em seu livro *Estilos de negociação*, Hirata também dedica atenção especial ao entendimento do comportamento do negociador. Partindo das premissas dos estudos de tipos psicológicos de Carl Jung, abordando, de forma precisa, os comportamentos críticos do negociador brasileiro, desde a preparação até o fechamento de uma negociação.

Em seus estudos, o autor chegou a quatro estilos de negociação: controlador; analítico; apoiador; e visionário, os quais serão aprofundados em vários aspectos, tais como: planejamento, estilo comportamental, método de adaptação, estilo de relacionamento, gerenciamento de conflito e estilo no fechamento.

Estilo Controlador

Planejamento: Orientado para os resultados finais. Enfatiza os ganhos e as vantagens competitivas que a outra parte obterá no fechamento do negócio. Considera outros benefícios da negociação, como preço e custo. Antecipa um fechamento atendendo às necessidades da outra parte.

Abertura e benefícios: Decisivo, confiante e rápido. Tende a usar perguntas fechadas, com ênfase em obter informações para determinar se o negociador é, de fato, quem tem poder para fechar a negociação.

Estilo comportamental: Abordagem controlada e dominante. Busca o controle do fluxo de informações, tendendo a ouvir e responder bem quando há concordância com o seu ponto de vista, e ignorando questões e comentários que pareçam não estar de acordo com a sua lógica. Direto, sucinto e determinado, se expressa com convicção tão forte que a outra parte pode sentir-se ameaçada ou coagida.

¹⁰ Renato Hirata, engenheiro de produção pela FEI, pós-graduado em Finanças pela FGV, professor de Negociação Estratégica e Comportamento Organizacional no IBMEC e na Fundação Dom Cabral. Tem como tema de pesquisa o ambiente de negociação e o comportamento dos negociadores. (HIRATA, 2007)

Método de apresentação: Organizado, tendendo a evitar detalhes, nuances e ambiguidades; às vezes é interpretado pela outra parte como agressivo e sem profundidade. Altamente confiante, rápido e decisivo, é impaciente e excessivamente preocupado em fechar a negociação.

Estilo de relacionamento: Assume o controle, comunica-se com a postura de “quem sabe o que é certo” e necessita fazer com que outra parte perceba as coisas do mesmo modo. Busca a concordância mais do que uma interação genuína. Pode agir com tanta certeza de si mesmo que o outro negociador poderá perceber sua tentativa de dominância.

Gerenciamento de conflitos: Tende a não trabalhar as objeções, prefere responder a elas através de contestações rápidas e, às vezes, inadvertidamente, desafia a contraparte fazendo perguntas como: “Você realmente acredita nisso?” Enfático, utiliza-se de perguntas fechadas para provocar reações positivas, fazendo com que o negociador a sua frente sintasse pressionado.

Estilo no fechamento e comprometimento: Inclinado a fechar o negócio rapidamente, pode fazer uma série de tentativas de fechamento antes de ter o comprometimento da outra parte. Agressivo e tenaz, não hesita em solicitar um posicionamento da outra parte.

Estilo Analítico

Planejamento: Tende a usar uma abordagem cuidadosa e sofisticada, enfatizando dados e fatos em todas as fases da negociação. Na intenção de cobrir todas as bases e antecipar todas as possibilidades, pode incluir muitos detalhes ou aprofundamento excessivo na fase de planejamento, consumindo muito tempo e deixando passar oportunidades a curto prazo.

Abertura e benefícios: Sua abordagem é baseada na razão e orientada para os fatos; usa acentuadamente a investigação para verificar os dados preliminares da negociação. O tempo excessivo utilizado na investigação através de perguntas abertas pode provocar impaciência e irritação da outra parte. Pode ser percebido com um negociador prolixo ou enfadonho.

Estilo comportamental: Estruturado com ênfase considerável na troca de informações, tem ouvido atento quando em conversa com a contraparte, entretanto, tem dificuldade de diferenciar os dados essenciais dos periféricos, pois para ele todos os dados são tratados como importantes. Considera e expressa tantas opções e possibilidades que a contraparte sente-se inundada de informações, tendendo a postergação do

fechamento da negociação para que possa ter tempo para estudar as alternativas.

Método de apresentação: Organizado, altamente estruturado e meticuloso. Tende a não tomar nada como certo *a priori*. Busca embasamento em documentação e evidências, apresentando de forma ordenada e lógica. Sente dificuldade em alterar a sequência de sua exposição ou de modificar a estratégia preestabelecida, fato que pode ser interpretado como inflexibilidade.

Estilo de relacionamento: Tende a enfatizar o produto e os dados organizacionais em detrimento dos dados interpessoais; com abordagem extremamente técnica, é visto por alguns como impessoal e distante. É sério e sistemático, faltando-lhe um toque de humor; imperando o profissionalismo, procura evitar um envolvimento mais próximo com a outra parte.

Gerenciamento de conflitos: Testa as objeções cuidadosamente, num esforço para alcançar maior entendimento, podendo relutar a lidar com essas objeções e inclusive sacrificar uma atuação mais eficaz. Isso porque sente uma forte necessidade de evitar se indispor, recuando e não se mostrando firme diante de um conflito real.

Estilo no fechamento e comprometimento: Prefere, até certo ponto, que a contraparte lhe sinalize com o fechamento do negócio, não gosta de pressionar, evitando perguntar diretamente à outra parte sobre sua decisão. Fará o fechamento definitivo somente quando estiver absolutamente convencido de que o outro está pronto, concedendo mais tempo caso o comprador sinalize essa necessidade, mesmo quando reconhece o risco de estar sofrendo uma estratégia evasiva por parte de seu interlocutor.

Estilo Apoiador

Planejamento: Com forte orientação para o relacionamento, enfatiza “quem” a outra parte é, tenta analisar, buscando identificar os dados da personalidade, seus motivos e suas necessidades. Sempre que possível, o negociador tenta usar ou desenvolver uma ligação pessoal com a contraparte. Pode enfatizar em demasia as informações pessoais ou psicológicas e deixar de se concentrar nos objetivos da negociação. Tende a não simpatizar com dados estatísticos, focando sua apresentação na palavra e no seu charme pessoal.

Abertura e benefícios: Amigável, próximo e pessoal, mantém contato “olho no olho”, confia nos dados de “ligação” para colocar o outro negociador à vontade e estabelecer um clima relaxado de conversa pessoal. Tende a ser entusiasmado e dramático ao fazer afirmações

sobre benefícios, e geralmente é bem-sucedido em obter atenção, correndo o risco de ser percebido como melodramático.

Estilo comportamental: Afável, bem intencionado, tenta prosseguir devagar e sem tensões, por isso pode ser percebido como relaxado, no sentido de falta de estrutura. Tende a acreditar que todos gostam de espontaneidade, e assim pode perder a força de impacto ou de interesse daqueles que priorizam planejamento, organização e estrutura.

Método de apresentação: Informado, amigável e com maior ênfase no envolvimento e no *feedback*. Dinâmico, conta muitos casos para ilustrar sua apresentação; ocasionalmente, pode mostrar tendência a ser preso a essas associações com o passado, casos bem-sucedidos e *feedback* de outras negociações. Pode ser visto como discursivo, evasivo e sem foco.

Estilo de relacionamento: Tende a procurar um relacionamento próximo com a contraparte, tratando-o com intimidade, pelo primeiro nome, não hesitando em fazer perguntas de cunho pessoal. Atento à comunicação não verbal, pode dar significado indevido às reações, correndo o risco de não atentar para as preocupações mais objetivas.

Gerenciamento de conflitos: Ouve cuidadosamente e usa de forma eficaz o silêncio deliberado para criar um clima que conduz ao acordo. Não ignora as objeções, entretanto, quando possível, tenta evitá-las, mesmo quando sua contribuição seria útil à contraparte. Tende a ter uma postura de conselheiro, evitando abordagem adversa.

Estilo no fechamento e comprometimento: Positivo e amigável, mas pode faltar-lhe força. Evita pressão e pode relutar em fechar o negócio rapidamente, mesmo quando a outra parte demonstra estar pronta. Tende a evitar o risco de rejeição e tem que estar convencido de que a contraparte está genuinamente comprometida antes de fazer o fechamento.

Estilo Visionário

Planejamento: Com grande ênfase em determinar os dados relevantes do negócio e seus planos para o futuro, é orientado a ações de longo prazo. Ao apresentar os benefícios na negociação, tende a apelar ao desejo de reconhecimento da contraparte.

Abertura e benefícios: Tendência à intelectualização e ao excesso de explicações, que pode levar à indecisão ou à confusão. Na busca por justificar estratégias pouco comuns ou ideias criativas, pode ignorar fatos relevantes.

Estilo comportamental: Valoriza os aspectos ligados à alta tecnologia, mostrando entusiasmo e interesse por esse quesito. Demonstra-se mais

interessado nas próprias ideias do que nas necessidades da outra parte; em outras palavras, esse pode ser um estilo de comportamento que leva ao monólogo ao invés da interação. Tende a ser desligado, ouve seletivamente e, se a interação com a outra parte não lhe agrada, busca refúgio em seus pensamentos.

Método de apresentação: Imaginativo, mas não necessariamente organizado, utiliza de grandes ideias, surpresas e abordagens incomuns para conseguir o máximo de atenção. Evita abordagens sistematizadas, passo a passo, que considera ultrapassadas. Pode tender a fazer questionamentos complexos, principalmente quanto aos objetivos, planos e estratégias da outra parte.

Estilo de relacionamento: A comunicação tende à alternância, ora com uma postura conservadora e distante, ora dinâmica e entusiasmada, marcada pela escuta seletiva e pela falta de atenção quando o tema tratado não lhe atrai.

Gerenciamento de conflitos: Mostra-se egocêntrico e com ares de superioridade, em caso de objeções mesmo que leve em consideração irá demonstrar que não as considera. Deixando sempre algumas objeções sem respostas ou não trabalhadas suficientemente, já que sua tendência principal é responder aos assuntos que ele considera relevantes.

Estilo no fechamento e comprometimento: Conservador e possivelmente ansioso, não gosta de pressionar a contraparte, o que pode ser interpretado como passividade ou vacilação. Tende a levar que a outra parte faça o fechamento e, nesse sentido, pode perder sinais de prontidão para o fechamento do negócio caso estes não sejam fortes e óbvios. Pode encarar o fechamento de uma negociação com um “mal necessário”.

Abaixo, segue um resumo das principais características dos quatro estilos criados por Hirata:

Características e Comportamentos dos Quatro Estilos				
Estilo /Característica	Visionário	Análítico	Apoiador	Controlador
Ênfase	Ideias, conceitos inovadores, enfoque a longo prazo.	Lógica, organização, análises, indagações sistemáticas.	Sentimentos, emoções, interações.	Ação, fazer acontecer, gosta de obter resultados a curto prazo.
Orientação no Tempo	Futuro	Passado, presente e futuro	Passado	Presente

Quadro 6: Estilos de negociação: características. (Continua.)

Características e Comportamentos dos Quatro Estilos				
Estilo /Característica	Visionário	Analítico	Apoiador	Controlador
Fonte de Satisfação	Deriva do mundo de possibilidades, é orientado para resolução de problemas.	Gosta de analisar exaustivamente um problema para implementar as soluções. Gosta das coisas bem organizadas e metodicamente concebidas.	Gosta de “ler nas entrelinhas”, gosta de promover contatos sociais.	Gosta de resultados imediatos, fazer acontecer e de <i>feedback</i> sobre seus esforços. Gosta de estar no comando.
Pontos Fortes	Original, imaginativo, criativo, idealista, intelectual, tenaz e conceitual.	Comunicador eficaz, prudente, pondera as alternativas, estável, objetivo, racional, analítico e deliberado.	Espontâneo, persuasivo, empático, leal, introspectivo, se identifica com os valores tradicionais. Preocupado com os sentimentos dos outros.	Pragmático, assertivo, diretivo, orientado para resultados, objetivo, competitivo, confiável, baseia suas opiniões em fatos.
Pontos Fracos	Irrealista, fora de foco, dogmático, pouco prático, fantasioso, desligado.	Prolixo, indeciso, muito precavido, analisa em excesso, pouco dinâmico, excessivamente sério e rígido, controlado e controlador.	Impulsivo, manipulador, sentimental em excesso e subjetivo; estimula conflitos, postergador. Frequentemente e é assaltado por sentimentos de culpa.	Não enxerga a longo prazo, age primeiro e pensa depois, arrogante, desconfia dos outros.
Ao Telefone	Impessoal, distante e prolixo.	Educado, profissional. Fala pausada e ritmadamente.	Amigável, afável, algumas vezes em excesso.	Direto ao ponto (“curto e grosso”).

Quadro 6: Estilos de negociação: características. (Continua.)

Características e Comportamentos dos Quatro Estilos				
Estilo /Característica	Visionário	Analítico	Apoiador	Controlador
Modo de Vestir	Imprevisível, não se preocupa com detalhes nem com combinação de cores.	Conservador, discreto, combina cores.	Colorido, informal, orientado pelo estado de espírito.	Informal, simples, funcional, alinhado sem exageros.
Decoração de escritório/casa	Futurista, moderna, criativa.	Convencional, de bom gosto, organizada, sóbria.	Informal, acolhedora, personalizada.	Prática e funcional.
Estilo oposto	Controlador	Apoiador	Analítico	Visionário
Ocupações típicas	Cientista, pesquisadores, artistas, escritores, mestres, planejadores empresariais. Profissões ligadas à geração de ideias.	Advogados, engenheiros, professores, contadores, programadores de computador.	Vendedores, escritores, professores, relações públicas, enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, secretárias, animadores e locutores.	Construtores, pilotos, banqueiros, investigadores, atletas profissionais, vendedores, modelos, médicos, empresários, pioneiros.

Quadro 6: Estilos de negociação: características. (Concluído)

Fonte: Hirata (2007). Adaptado pela autora

2.2.2 Compilação dos estilos de negociação

Com base no referencial teórico apresentado até aqui, os quais tratam das classificações quanto ao estilo de negociação, elaborados pelos autores anteriormente citados, verificamos que dos nove autores, sete utilizam quatro estilos para definir os perfis dos indivíduos.

E da análise dessas classificações, elaborou-se o quadro 7, buscando agrupar os estilos não por nomenclatura, mas pelas

características preponderantes do estilo, pois, com base na observação percebemos que a nomenclatura difere de autor para autor, entretanto, as características que definem o estilo se assemelham.

Assim, da observação da definição comportamental apresentadas pelos autores selecionados para o comparativo, totalizando 28 estilos, chegou-se a quatro estilos comuns, aqui denominados: Idealistas, Sociáveis, Líderes e os Lógicos, que representam a unificação das nomenclaturas demonstradas a seguir.

	Idealistas	Sociáveis	Líderes	Lógicos
Autor	Estilo			
Atkins e Katcher	Dá/Apoia	Adapta/Negocia	Toma/Controla	Mantém/Conserva
Gottschalk	Negociador	Caloroso	Duro	Analítico
Junqueira	Catalisador	Apoiador	Controlador	Analítico
Casse	Intuitivo	Relativo	Efetivo	Analítico
Sparks	Ardiloso	Amigável	Restritivo	Confrontador
Wanderley	Catalisador	Apoiador	Controlador	Analítico
Hirata	Visionário	Apoiador	Controlador	Analítico

Quadro 7: Classificação de estilos de negociação por autor

Fonte: Elaborado pela autora

O estilo **Idealista** é a unificação dos estilos dá/apoia, negociador, catalisador, intuitivo, ardiloso e visionário. Esses estilos têm em comum características como: a criatividade, o senso inovador e o entusiasmo pelas novas ideias. É o homem das novidades, dos grandes projetos e decisões. Algumas vezes é visto como superficial e estratosférico; em outras, é percebido como irrealista em suas decisões. Por conta de sua falta de disciplina, negociadores desse estilo mostram dificuldade para serem controlados. Segundo Atkins e Katcher, em Martinelli e Almeida (2009), a filosofia de vida desse estilo é “se sou consciencioso provo meu valor através de minhas ideias e do meu desempenho e não tenho necessidade de alardear o fato só para ser reconhecido”.

O estilo **Sociável** é a unificação dos estilos: adapta/negocia, caloroso, apoiador, relativo e amigável. As características comuns a esses estilos podem ser definidas pelo enfoque nas pessoas e no relacionamento, considerando o ser humano o aspecto mais importante na negociação. Empático, compreensivo e colaborador, esse tipo de negociador valoriza demasiadamente o ser humano. Gosta de atuar em equipe e necessita da aceitação do grupo. Às vezes pode ser visto como incapaz de cumprir prazos e demonstrar sua discordância. De acordo com Atkins e Katcher, em Martinelli e Almeida (2009), a filosofia de vida desse estilo é “para se conseguir alguma coisa é necessário ir ao encontro das expectativas e desejos dos outros”.

O **Líder** é a unificação dos estilos: toma/controla, duro, controlador, efetivo e restritivo. A característica que marca esse grupo e representa o estilo é a orientação para o poder. Sujeitos com esse perfil tendem a ser rápidos em suas decisões, manter o foco na obtenção de seus objetivos, ser preocupados com a utilização do seu tempo, e sentem-se confortáveis ao assumir a posição de líder. Decisivos, confiantes e rápidos, em situações que fujam ao seu controle podem se tornar coercivos, impulsivos e arrogantes, não permitindo a participação dos envolvidos no processo e impondo sua opinião. Conforme Atkins e Katcher, em Martinelli e Almeida (2009), a filosofia de vida desse estilo é “se quer que as coisas aconteçam, não espere que caiam do céu, faça acontecer”.

O estilo **Lógico** é a unificação dos estilos: mantém/conserva, números, analítico e confrontador. A característica marcante desse grupo é a orientação para a análise, o universo dos números. Sujeitos desse estilo são conservadores, reservados e analíticos, sentem-se seguros quando examinam com profundidade a situação e conseqüentemente descobrem aspectos que a maioria não percebe. Gostam de fazer perguntas para obter o maior número de informações e detalhes que os auxiliem na tomada de decisão. Como pontos negativos desse estilo, verificamos a falta de agilidade na tomada de decisão, o excesso de detalhes de suas análises, a falta de envolvimento pessoal, a indecisão, a teimosia e, por vezes, a procrastinação. Segundo Atkins e Katcher, em Martinelli e Almeida (2009), a filosofia de vida desse estilo é “devo preservar cuidadosamente aquilo que já consegui e construir o futuro em cima do passado”.

A unificação das nomenclaturas tem o intuito de facilitar a compreensão dos interessados no assunto pela verificação de um alinhamento entre os sete métodos classificatórios dos estilos de negociação estudados.

Diante disso, notamos que conhecer os principais aspectos comportamentais das pessoas ajuda a identificar, na prática, o perfil de comportamento que deverá ser adotado em cada uma das situações de negociação.

Tendo este trabalho também a intenção de identificar o perfil psicológico e o estilo de negociação dos negociadores de energia elétrica no Brasil, e percebendo a aderência entre a proposta de unificação das nomenclaturas com a classificação de Hirata, a metodologia desse autor foi selecionada para classificar os participantes da pesquisa de campo quanto ao estilo de negociação a fim de obter um diagnóstico dos negociadores de energia elétrica.

Dessa forma, percebemos que o entendimento do estilo de negociação passa pela análise do comportamento, pois ajuda a identificar com melhor precisão a praxe da outra parte, além de permitir distinguir uma atitude genuína de uma tentativa de dissimulação. No entanto, para se conhecer a mente e tentar prever o comportamento humano, faz-se necessário estudar a teoria sobre os perfis psicológicos desenvolvida pelo psicólogo suíço Carl Gustav Jung, o qual é considerado por alguns dos autores já citados uma referência fundamental. Assim, no próximo item abordaremos mais profundamente o estudo dos perfis psicológicos.

2.3 PERFIL PSICOLÓGICO

O objetivo deste subitem é construir uma estrutura de referência para ampliar nosso entendimento sobre o modelo tipológico junguiano. Essa estrutura foi formada a partir da revisão histórica do pensamento tipológico, associada às ideias de Carl Gustav Jung, seguida de um resumo dos estudos de Myers e Briggs sobre os tipos; por fim, apresentaremos a classificação de perfis elaborada por Keirsey-Bates, escolhida como referencial utilizado na pesquisa de campo.

Desde a antiguidade, a diversidade comportamental tem preocupado o homem, que dedicou grande parte do seu tempo especulando e pesquisando sobre essa temática. Na tentativa de entender melhor seu comportamento, assim como o de seus semelhantes, o homem começou a classificar as pessoas de acordo com suas semelhanças e diferenças, dando origem, assim, aos sistemas tipológicos, sendo os mais antigos observados na cultura chinesa e na mesopotâmica (SILVEIRA, 2006).

Os sistemas tipológicos constituem-se em modelos característicos de uma atitude geral que se manifestam em muitas formas individuais (JUNG, 1991). Quando esses sistemas tipológicos estudam os perfis das pessoas, temos os tipos psicológicos que representam maneiras pelas quais as pessoas selecionam e organizam as informações que recebem do ambiente externo, formam as suas ideias e tomam decisões. Os perfis caracterizam as pessoas quanto a interesses, preferências e habilidades (SILVEIRA, 2006).

Segundo Calegari e Gemignani (2006), tipificar a humanidade não foi um trabalho pioneiro de Carl Gustav Jung, essa ideia é tão antiga que já aparece no Velho Testamento. Ao longo dos séculos, a preocupação restringiu-se, no entanto, a classificar os seres humanos em perfis que servissem de baliza para compreender a congruência de determinados comportamentos, e por outro lado, entender as razões das divergências.

O quadro 8 mostra as várias concepções, que vigoraram em diferentes épocas, até as mais contemporâneas.

Denominação dos perfis psicológicos por temperamento ao longo do tempo

590 a.C	(Ezequiel)	Leão	Boi	Homem	Água
370	(Hipócrates)	Alegre	Sombrio	Entusiasmado	Calmo
340	(Platão)	Artesão	Guardião	Idealista	Realista
325	(Aristóteles)	Hedonista	Proprietário	Ético	Dialético
190 d.C	(Galeno)	Sanguíneo	Melancólico	Colérico	Fleumático
1550	(Paracelso)	Mutante	Industrioso	Inspirado	Curioso
1905	(Adickes)	Inovador	Tradicional	Doutrinário	Cético
1914	(Spränger)	Estético	Econômico	Religioso	Teórico
1920	(Kretschmer)	Maníaco	Depressivo	Supersensível	Insensível
1920	(Jung)	Sensorial	Sentimental	Intuitivo	Pensador
1958	(Myers)	Perceptivo	Julgador	Sentimental	Pensador
1978	(Keirsey)	Dionisíaco	Epitemíco	Apolíneo	Prometéico
1998	(Keirsey)	Artesão	Guardião	Idealista	Racional

Quadro 8: Denominação dos perfis psicológico

Fonte: Keirsey e Montgomery, em Calegari e Gemignani (2006, p. 27)

Partindo de revisões históricas e observações empíricas, no início do século XX, o psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961), observando o comportamento de pessoas em consultório e também em sociedade, formulou uma hipótese, que mais tarde foi testada viajando por várias partes do mundo, inclusive o Brasil: o comportamento humano não é fruto do acaso. Ele é preditável, e, portanto, classificável. Diferenças de comportamento, conforme escreveu na sua obra *Tipos*

psicológicos, de 1921, são resultados de preferências relativas aos processos mentais exercitados ao longo da vida. Tais preferências emergem cedo, constituído as fundações da personalidade (SILVEIRA, 2006 e CALEGARI; GEMIGNANI, 2006).

2.3.1 Tipologia de Jung

O psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961) foi um dos autores que mais estudou a personalidade humana, interessado e preocupado com as relações entre o homem e o mundo externo e com a comunicação entre as pessoas, é conhecido como um dos maiores psicólogos do século XX (HALL & LINDZEY, 1973).

O modelo tipológico concebido por Jung, que aqui tentaremos descrever de forma sucinta, considera três dimensões, quais sejam: consciência, inconsciente pessoal e inconsciente coletivo; sendo que o inconsciente corresponde à totalidade de fenômenos psíquicos que não são conscientes. O consciente é a dimensão psíquica responsável pela adaptação e pela orientação do homem no mundo, sendo, sobretudo, produto da percepção e tendo como centro coordenador o ego, sujeito da identidade pessoal e centro dos nossos desejos e de nossas atenções (JUNG, 1998).

“Em seus estudos, Jung concluiu que as principais diferenças de comportamento entre as pessoas são comandadas por suas atitudes e posicionamentos em relação às funções por elas utilizadas para obter, organizar e interpretar os dados e as informações ao seu redor, dividindo-as em extrovertidas e introvertidas.” (HIRATA, p. 16, 2007)

Além desta característica, extroversão e introversão, Jung identificou quatro funções mentais que contribuem para formar a tipologia humana, são elas: sensação, intuição, pensamento e sentimento.

As funções ligadas à percepção ou coleta de informação – sensação e intuição – permitem ao indivíduo absorver e registrar as informações sem que haja necessidade de categorizá-las, analisá-las ou avaliá-las.

A função sensação, representada pela letra S do inglês, *sensation*, é a função dos sentidos. Corresponde à soma total das percepções dos fatos externos que ocorrem através dos órgãos dos sentidos. É através dessa função que detectamos a existência dos objetos (ZACHARIAS, 1995).

A função intuição, representada pela letra N, em inglês *intuition*, está associada a um tipo de percepção que antevê possibilidades de acontecimentos. Corresponde aos pressentimentos, palpites e impressões. Essa função atua no nível da percepção subliminar, como percepções sensoriais tão sutis que escapam à nossa consciência, registrando-se ao nível do inconsciente. Graças a essa característica, é uma função de difícil conceituação (JUNG, 1999).

Jung chamou as funções perceptivas de irracionais, visto que através delas uma situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação. Já as funções de julgamento são consideradas racionais porque são influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões (LESSA, 2003).

As funções ligadas ao julgamento e à tomada de decisão – pensamento e sentimento – permitem ao indivíduo compreender, avaliar e priorizar o que se absorve por meio da percepção.

Para Jung, a função pensamento, representada pela letra T, em inglês *thinking*, pode ser ativa ou passiva. No pensamento ativo há uma subordinação dos conteúdos de representação a um ato voluntário de julgamento, enquanto que no pensamento passivo há uma disposição de conexões conceituais que podem se contrapor às intenções do sujeito. O primeiro é um agir da vontade, podendo ser chamado de pensamento dirigido, enquanto que o segundo é um acontecer, este chamado de pensamento intuitivo (JUNG, 1991).

A função sentimento, representada pela letra F, em inglês *feeling*, julga os fatos e acontecimentos, não visando ao estabelecimento de relações conceituais (o que ocorre através da função pensamento), mas a uma aceitação ou rejeição subjetiva, o que confere valor a cada conteúdo da consciência. Dessa forma, a função sentimento ordena os conteúdos da consciência de acordo com o seu valor (JUNG, 1991).

Ainda segundo o autor, a função sentimento pode ser concreta ou abstrata. Quanto mais concreto o sentimento, mais pessoal e subjetiva é a valoração objetual, e quanto mais abstrato, mais geral e objetivo será o valor.

Outra característica das funções é que as perceptivas – sensação e intuição – formam um par de opostos, que se compensam mutuamente, o mesmo se aplicando às funções julgadoras – sentimento e pensamento. De acordo com Jung, existem, portanto, duas maneiras opostas pelas quais percebemos o mundo – funções sensação e intuição –, assim como outras duas que usamos para julgar os fatos – funções sentimento e pensamento (LESSA, 2003). Ao canalizarmos a energia psíquica para uma das funções, por exemplo, a função sentimento, excluímos a

utilização da função pensamento. Como ressalta Jung (1999, p. 13) “(...) nenhum indivíduo possui os dois opostos agindo simultaneamente no mesmo grau de desenvolvimento”.

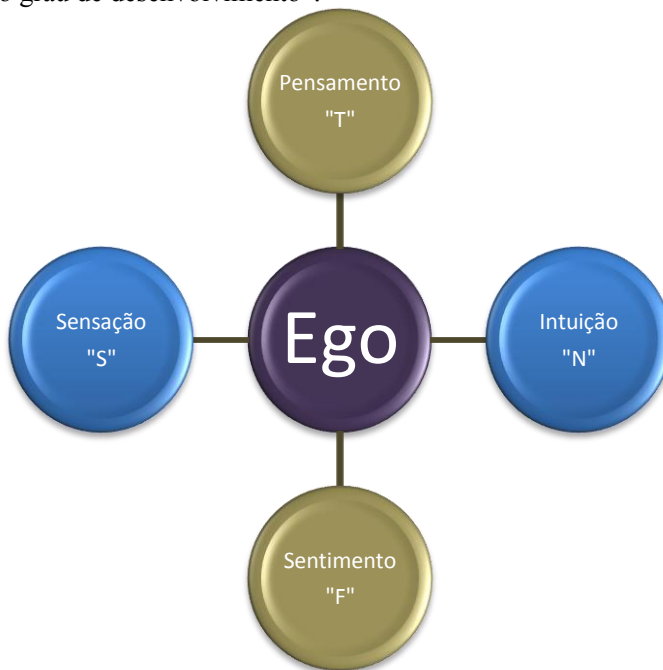


Figura 5: Cruz das funções

Fonte: Jung (1999, p. 1). Adaptado pela autora

De acordo com Lessa (2003), as pessoas geralmente utilizam as quatro funções diariamente. No entanto, existe sempre uma função preferida para a utilização pelo sujeito. Em virtude do seu maior uso, essa função torna-se mais desenvolvida, dando origem aos perfis psicológicos concebido por Jung.

A função dominante, portanto, corresponde àquela função psíquica mais utilizada pelo indivíduo, sendo a de sua preferência, surge de forma inata. Em virtude de seu maior uso, a função dominante torna-se mais desenvolvida e diferenciada, vindo a ser a mais confiável e eficiente que o indivíduo dispõe para funcionar cognitivamente no mundo (LESSA, 2003).

No modelo tipológico concebido por Jung, o perfil psicológico de um indivíduo é formado por uma das atitudes da consciência,

introversão ou extroversão, associada a uma das quatro funções mentais: sentimento, pensamento, intuição ou sensação (JUNG, 1991).

Jung agrupou as pessoas em oito perfis psicológicos e achou por bem denominar como: improvisador, narrador, explorador, inventor, decisor, preparador, harmonizador e provedor. A seguir descreveremos cada um deles.

Improvisador (ES) – Extroversão/Sensação

Os sujeitos com esse perfil psicológico são realistas, com um senso objetivo dos fatos extraordinariamente desenvolvido, dando primazia às situações concretas e reais; sensualistas, que buscam o prazer obtido através da percepção dos sentidos. Normalmente, são pessoas agradáveis, elegantes, com gosto refinado e bem ajustadas à realidade existente (JUNG, 1991).

No entanto, se a função sensação extrovertida for muito desenvolvida, há um desaparecimento do aspecto subjetivo da sensação, podendo transformar o indivíduo em uma pessoa grosseira, vivendo somente em função da busca pelo prazer, ou num estado refinado e sem escrúpulos. Nesse caso, o vínculo ao objeto é levado a extremos (JUNG, 1991).

Narrador (IS) – Introversão/Sensação

Os sujeitos denominados como Narradores tendem a se ocupar mais com a percepção subjetiva dos fatos e da realidade do que com a percepção consciente objetiva. Há, por isso, uma relação desproporcional entre objeto e sensação. O objeto é privado de sua atração porque é substituído por uma reação subjetiva, que muitas vezes não corresponde à realidade do objeto. Dessa forma, há uma visão ilusória da realidade (JUNG, 1991).

Os indivíduos desse perfil apreendem melhor com o plano de fundo do que a superfície do mundo concreto dos objetos. Essas pessoas ficam focadas nas impressões subjetivas que os objetos do mundo concreto produzem nas suas personalidades. Existe nesses indivíduos uma grande sensibilidade para percepção de detalhes (SHARP, 2002).

Explorador (EN) – Extroversão/Intuição

O tipo psicológico denominado Explorador tem a percepção inconsciente focada nos objetos exteriores. Como a função intuição fornece imagens ou impressões de relações e conclusões que não podem ser obtidas através das outras funções psicológicas, essas imagens adquirem valor de conhecimentos específicos, com grande influência

sobre o agir. Por causa do primado da intuição, há uma tentativa de descoberta de possibilidades nos dados objetivos (JUNG, 1991).

Algumas características comportamentais desse perfil são: apreciador de alternativas e oportunidades, capaz de enxergar soluções incomuns, movido pela impulsividade, tem o pensamento voltado ao futuro e não gosta de rotina, tendo dificuldade em processos morosos.

Inventor (IN) – Introversão/Intuição

Denominados Inventores são os indivíduos intuitivos introvertidos, que dão às imagens inconscientes a mesma importância das coisas e dos objetos. Essas pessoas tendem a transitar entre as imagens internas, correndo atrás de todas as possibilidades inconscientes, sem estabelecer conexão desses fenômenos consigo mesmo. O enredamento nas imagens pode afastar esses indivíduos da realidade. O maior problema deles é dar forma à sua percepção. Eles podem tornar as suas vidas simbólicas adaptadas ao sentido intuitivo e eterno do dever, porém inadaptadas à realidade presente e fatural. De um lado, esses indivíduos podem ser incompreendidos. Analogicamente, poderíamos compará-los com o profeta cuja voz clama no deserto. Por outro lado, a rica vida interior dessas pessoas pode torná-las promotoras de cultura e educadoras. Suas vidas ensinam mais do que suas palavras (JUNG, 1991).

Em aspectos práticos, são pessoas que realizam atividades complexas; determinadas, podendo, em certos casos, chegar a obstinação; são estimuladas pelos desafios; primam pela independência e simpatizam com o isolamento (HIRATA, 2007).

Decisor (ET) – Extroversão/Pensamento

Os indivíduos desse perfil psicológico conduzem a vida principalmente sob o comando da reflexão, esforçando-se por colocar toda sua atividade psíquica na dependência de conclusões intelectuais, que se orientam pela realidade objetiva dos fatos ou das ideias válidas em geral e que determinam o seu ideal (JUNG, 1991).

A racionalidade na condução consciente da vida significa a exclusão consciente da causalidade e da irracionalidade. O julgamento tenta obrigar o desordenado e causal a ajustar-se a certas formas (JUNG, 1991).

Sujeitos com esse perfil são focados em resultados e fazem com que as coisas aconteçam; tomam decisões privilegiando a lógica e

baseando-se em padrões externos validados pelo senso comum; não são afetos a envolvimento emocional; e tende a abordagens impessoais.

Preparador (IT) – Introversão/Pensamento

Os indivíduos com esse perfil psicológico propõem questionamentos e teorias, mas mantêm um relacionamento mais reservado em relação aos objetos. Os fatos, portanto, adquirem uma importância secundária, muitas vezes sendo utilizados como exemplos ilustrativos das ideias. Diferente do tipo pensamento extrovertido, essas pessoas não se esforçam por uma reconstrução intelectual da realidade concreta; seu foco ocorre na ideia subjetiva, na expressão abstrata da realidade concreta (JUNG, 1991).

Como a relação dos pensadores introvertidos com os objetos é reservada, às vezes dão uma impressão de indiferença, frieza ou inflexibilidade. São pessoas que não influenciam e não são influenciadas por terceiros. Inclina-se a ser indiferentes às opiniões de outras pessoas (SHARP, 2002).

As pessoas com esse perfil tendem a ser calmas, reservadas e às vezes indiferentes; prezam pela privacidade, são analíticas e têm aprendizado rápido; são propensas à objetividade e à curiosidade; são observadoras e frequentemente apresentam soluções inovadoras e eficazes.

Harmonizador (FE) – Extroversão/Sentimento

Os sentimentais extrovertidos denominados Harmonizadores são geralmente pessoas afáveis, que fazem amigos com facilidade, se preocupam com a harmonia do ambiente que os cerca e facilmente se sacrificam pelos outros. Pelo fato da função sentimento estar voltada para os objetos externos, há uma genuína afinidade com as outras pessoas. O bom relacionamento com os outros torna os sentimentais extrovertidos bem adaptados às condições externas e aos valores sociais (SHARP, 2002).

Os indivíduos desse perfil são reconhecidos por sua facilidade de interagir com as pessoas; valorizam a harmonia nos relacionamentos; tomam decisões baseados em valores pessoais; são bons comunicadores, persuasivos, perseverantes, conscienciosos e metódicos.

Provedor (FI) – Introversão/Sentimento

Como a função sentimento desses indivíduos está orientada para o fator subjetivo, sua indiferença em relação aos objetos se traduz em uma dificuldade de entendimento da sua personalidade, esses indivíduos

pouco aparecem na superfície, sendo muitas vezes mal interpretados e rotulados como pessoas frias e indiferentes (SHARP, 2002).

Os sujeitos desse perfil são guiados por sentimentos subjetivamente orientados, seus verdadeiros motivos permanecem encobertos. Os sentimentos provedores não são extensivos, e sim intensivos. Apesar da aparente indiferença dessas pessoas, a função sentimento introvertida propicia uma intensidade dos sentimentos, que se desenvolvem nas profundezas. Muitas vezes esses sentimentos intensos não conseguem ser expressos adequadamente (JUNG, 1991).

Cabe salientar que as contribuições de Jung para a compreensão do comportamento humano, tratadas em sua vasta obra, são imensamente mais amplas e complexas do que o breve recorte ora apresentado. Prova disso é que nos limitamos a discorrer sobre a função dominante, função esta denominada pelo auto como superior, entretanto, em seus estudos, Jung aborda ainda uma segunda função, denominada auxiliar.

Segundo Silveira (2006), apesar de construir o seu modelo tipológico baseado nas funções dominantes, o que caracterizava os tipos psicológicos como puros, Jung constatou na sua práxis que esses tipos geralmente não eram encontrados em forma tão pura nos indivíduos. As pessoas apresentavam, ao lado da função dominante, uma segunda função, de importância secundária, porém relativamente determinante na consciência. Essa função secundária recebeu o nome de função auxiliar, pois auxilia a função principal, ambas operando conjuntamente na consciência (JUNG, 1991).

Da combinação da função superior, dividida em oito tipos psicológicos, com a função auxiliar, amplia-se para 16 o número de perfis psicológicos; contribuição das pesquisadoras Katherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers, que terão seus estudos abordados a seguir.

2.3.2 Tipologia de Myers e Briggs

Com base nos estudos de Jung, na década de 1940, duas pesquisadoras norte-americanas, Isabel Briggs Myers e Katherine Cook Briggs, aprofundaram os conceitos desse autor abrindo um importante veio para a compreensão das teorias junguianas, que mais tarde serviriam como guia para outros pesquisadores.

Briggs começou a se interessar pelo tema na década de 1920, e sua filha Isabel Myers continuou os estudos e pesquisas pelas décadas seguintes. Ao estudar profundamente o modelo criado por Jung, Briggs e Myers ampliaram o modelo junguiano para 16 tipos.

Segundo Lessa (2003), as autoras adicionaram a dimensão J, para representar o desejo de definição, e a dimensão P, para expressar o desejo de manter as coisas em aberto, na função Julgamento, da tipologia de Jung. Partiram da concepção de que o indivíduo ainda tem duas tendências, uma de querer que as coisas estejam planejadas, organizadas executadas segundo um plano e outra de querer que as coisas permaneçam abertas a novas possibilidades, numa atitude flexível, adaptando-se às novas circunstâncias. Sendo assim, as autoras catalogaram oito preferências que ao se combinarem distinguem 16 tipos de personalidade diferentes. Cada tipo é formado por quatro letras, resultantes das combinações entre as atitudes de introversão e extroversão e das funções básicas de Sensação, Intuição, Pensamento, Sentimento, Julgamento e Percepção.

Além da ampliação dos tipos de Jung, Myers e Briggs criaram um instrumento psicométrico chamado de MBTI®¹¹ (*Myers-Briggs Type Indicator*), utilizado para determinar os perfis psicológicos das pessoas. A partir de então, o inventário começou a ser utilizado sistematicamente em vários estudos realizados nos Estados Unidos e em outros países, o que contribuiu para uma maior fundamentação do modelo tipológico junguiano (SILVEIRA, 2006).

Após sua comprovação científica e por sua grande aplicabilidade, o instrumento criado pelas autoras ganhou ampla notoriedade, espalhando-se rapidamente pela Europa, Estados Unidos e Japão, sendo atualmente utilizado mundialmente em áreas como recursos humanos, terapia, orientação pessoal, vocacional e profissional.

Por se tratar de teste de uso restrito, os pesquisadores têm lançado mão do inventário MBTI para avaliar e identificar os perfis psicológicos devido ao alto custo para receber a certificação de utilização do teste, fato este que impulsionou a pesquisadora a buscar outro instrumento que medisse as mesmas funções, porém de domínio livre. A solução foi encontrada com a utilização do teste *Keirsey Temperament Sorter*, o qual é equivalente ao MBTI, porém de livre acesso e encontra-se disponível na internet. A seguir conheceremos melhor o trabalho de Keirsey.

¹¹ MBTI® é marca registrada da *Consulting Psychologist Press, Inc.* EUA, representada no Brasil pela IDH- Instrumento de Desenvolvimento Humano.

2.3.3 Tipologia de Keirsey e Bates

Keirsey e Bates, com base na pesquisa de Briggs e Myers, observaram o comportamento de várias pessoas e definiram perfis como sendo um estilo pessoal (PERNOMIAN, 2008).

Segundo Keirsey e Bates, o perfil é uma configuração de traços de personalidade observáveis, tais como hábitos de comunicação, padrões de ação, e conjuntos de atitudes características, valores e talentos. Também engloba as necessidades pessoais, os tipos de contribuições que os indivíduos fazem no trabalho e os papéis que desempenham na sociedade (KEIRSEY, 2011).

De acordo com Freitas (2007), o modelo desenvolvido por Keirsey e Bates, baseado na teoria de Carl Jung, indica como ocorrem as interações entre as preferências, percepção e julgamento, e qual a orientação do indivíduo em relação à realidade. Esse modelo é baseado em quatro dimensões com duas características para cada dimensão.

O quadro 9 apresenta as dimensões estudadas por Keirsey:

Questão	Dimensão	Característica
Quais as fontes de motivação e energia do indivíduo?	Extrovertido	Gostam de experimentar, são atentos ao mundo exterior das pessoas, são confiáveis, acessíveis, sociáveis, expansivos e demonstram emoção.
	Introvertido	Ponderam mais as coisas/situações, atentam para o mundo interior das ideias, são reservados, questionadores, preferem a reflexão, concentração e analisam em profundidade.
Como o indivíduo adquire informação?	Sensorial	Preferem atividades práticas, são atentos aos detalhes, focalizam nos fatos e procedimentos, observadores, conscientes das impressões sensoriais, preferem utilizar as habilidades conhecidas, evitam trabalhos e atividades em que a sensação não possa ser usada, utilizam a realidade dos sentidos, a experiência e os dados reais.

Quadro 9: Dimensões do modelo Keirsey e Bates. (Continua.)

Questão	Dimensão	Característica
	Intuitivo	Acreditam na inspiração, são imaginativos, criativos, inquietos, possuem tendência a viver o futuro, procuram inovar, evitam trabalhos rotineiros, capacidade para usar metáforas, símbolos e raciocínio abstrato e têm rápido entendimento, lidam bem com o complexo.
Como o indivíduo toma decisões e se relaciona com os outros?	Racional	Racionais, impessoais, valorizam mais a lógica do que os sentimentos, geralmente questionam as decisões dos outros, seu posicionamento é sempre profissional, mantêm uma mesma sequência lógica desde a coleta de dados até a decisão, no trabalho, são orientados a resolver problemas.
	Emocional	Valorizam mais o emocional do que a lógica, são amigáveis, interessados nos relacionamentos, deixam transparecer suas habilidades sociais em lugar do comportamento profissional, geralmente acreditam nas pessoas, reprimem a racionalidade e objetividade, no trabalho são orientados para ajudar outras pessoas.
Qual a forma de trabalho?	Estruturado	São orientados por planos, padrões, regras, costumes, são lógicos, terminam um assunto antes de começar outro para poderem planejar e preparar-se, são disciplinados, objetivos e precisos.
	Flexível	Curiosos, possuem expectativas de adquirir algo novo, uma experiência diferente, geralmente protelam as decisões, deixam-nas abertas pelo maior tempo possível. Por isso, podem iniciar uma nova atividade sem ter terminado outra, adaptam-se, são flexíveis, adaptáveis e tolerantes.

Quadro 9: Dimensões do modelo Keirsey e Bates. (Concluído)

Fonte: Adaptado de Freitas (2007)

Conforme descrito por Pernomian (2008, p.18) “cada um dos polos de dimensão recebe uma letra, e a definição de um perfil psicológico é feita a partir da combinação dessas quatro letras; uma de cada dimensão, resultando dezesseis possibilidades”. Por meio da combinação da dimensão, obtemos 16 perfis psicológicos que podem influenciar no modo como cada pessoa age.

Os tipos são identificados por siglas formadas pelas letras E-I (extroversão ou introversão), S-N (sensação ou intuição), T-F (pensamento ou sentimento) e J-P (julgamento ou percepção).

Entender o que cada letra significa pode ajudar a identificar algumas características, entretanto, não basta agrupá-las, formando sigla, para compreender o perfil psicológico. Extroversão e introversão, dizem respeito à orientação que as pessoas têm em relação ao mundo onde preferem atuar: no ambiente externo (E) ou no interno (I).

No quadro 10 apresentamos essas combinações, em que as dimensões são representadas por Extrovertido (E); Introversão (I); Sensorial (S); Intuitivo (N); Racional (T); Emocional (F); Flexível (P) e Estruturado (J).

Os 16 Perfis Psicológicos¹²

ESTP Promotor	ISTP <i>Crafter</i> Artífice	ESFP <i>Performer</i> Artistas	ISFP Compositor
ESTJ Supervisor	ISTJ Inspetor	ESFJ Provedor	ISFJ Protetor
ENFJ Professor	INFJ Conselheiro	ENFP <i>Champion</i> Defensor	INFP <i>Healder</i> Idealista
ENTP Marechal de Campo	INTP Mente Brilhante	ENTJ Inventor	INTJ Arquiteto

Quadro 10: Combinações de dimensões x perfis

Fonte: Adaptação Pernomian (2008) e Calegari e Gemignani (2006)

¹² Em alguns casos, preferiu-se incluir o termo original em inglês, pois a tradução não transcreve fielmente o termo.

Ainda segundo Pernomian (2008), o quadro 11 apresenta as características do perfil, segundo as combinações propostas no modelo Keirsey e Bates, continuando o uso das letras.

Perfil	Característica
ESTP	Fazem acontecer, boa comunicação, aventureiros.
ESTJ	Organizam os procedimentos ordenadamente, tendem a buscar soluções diversas, bons líderes.
ESFP	Divertidos, procuram não realizar suas atividades sozinhos, possuindo boa comunicação, porém bastante subjetivos em suas decisões.
ESFJ	Bastante sociáveis, interativos, harmonizadores/conscientizadores e bastante organizados nas suas tarefas.
ENTP	Criativos e audaciosos, porém, bastante realistas.
ENTJ	Boa comunicação, conseguem dirigir um grupo de pessoas, são líderes e estrategistas, lógicos e organizados.
ENFP	Comunicam-se sem dificuldade, dando significado a hipóteses, ou seja, buscam âncoras entre hipóteses (abstrato) e o mundo real.
ENFP	Não aventureiros, procuram agir de acordo com uma lista de afazeres, baseiam-se nos acontecimentos do mundo exterior para relacionar assuntos abordados e compreender o contexto.
ISTP	Procuram explorar os temas da vida em suas criações, porém bastante conscientes.
ISTJ	Bastantes detalhistas, justos, responsáveis e preferem reproduzir o conhecimento na prática.
ISFP	Grande facilidade de lidar com objetos, atividades manuais, criação.
ISFJ	Não se habitua às mudanças, preferem a continuidade dos afazeres antes começados; opõem-se ao ENTJ.

Quadro 11: Características dos perfis – Modelo Keirsey-Bates. (Continua.)

Perfil	Característica
INTP	Apreciam a utilização de tecnologias para a construção de suas ideias, por exemplo, recursos computacionais e simuladores.
INTJ	Procuram refletir racionalmente sobre assuntos que lhe chamam a atenção para estudo; bastante objetivos, verificam e avaliam os fatos ocorridos, buscando e criando hipóteses que poderão ser consideradas ou não verdadeiras nos estudos.
INFP	Idealistas, criativos, buscam a unidade entre corpo e mente, emoção e intelecto; buscam novos conhecimentos nas respostas às questões.
INFJ	Táticos, estrategistas, porém dependem de pessoas para a realização de suas criações; procuram trabalhar só em suas reflexões.

Quadro 11: Características dos perfis – Modelo Keirsey-Bates. (Concluído)

Fonte: Adaptação Pernomian (2008)

Em seu trabalho os doutores David Keirsey e Marilyn Bates classificaram os 16 perfis, já citados, em quatro perfis básicos: Artesão, Guardião, Idealista e Racional. A denominação utilizada pelos autores não poderia ser considerada inédita, uma vez que estas já teriam sido usadas por Platão no século V antes da Era Cristã (CALEGARI; GEMIGNANI, 2006).

Ainda segundo Keirsey e Bates, cada perfil tem suas próprias qualidades e deficiências, pontos fortes e fracos. Para explicar essas diferenças e utilizar a ideia de perfil de maneira mais eficaz, é importante entender que os quatro perfis não são simplesmente coleções arbitrárias de características, mas de uma interação das duas dimensões básicas do comportamento humano: a comunicação e a ação, palavras e realizações, ou, simplesmente, o que dizemos e o que fazemos.

Em seu livro *Please understand me*, Keirsey e Bates discorrem sobre os quatro perfis. A utilização desses perfis básicos foi selecionada para a classificação dos negociadores do setor elétrico objetivando criar a condição para o comparativo entre os métodos de classificação do indivíduo, quanto ao estilo de negociação e quanto ao perfil psicológico. A seguir os quatro perfis serão apresentados com maiores detalhes.

2.3.3.1 Artesão – SP

O Artesão resultada combinação da Sensação com a Percepção e é identificado como SP. Indivíduos desse grupo são guiados pela inteligência tática; valorizam altamente a estética, seja na natureza ou na arte; têm como necessidade básica a liberdade para agir sem restrições e enxergar resultados claros para suas ações. Tendem a atitudes pragmáticas e utilitárias, com um enfoque técnico. Confiam em seus impulsos e têm gosto na ação. Gostam de aprendizado prático, em ritmo rápido e com liberdade para exploração, aprendem melhor experimentando e quando percebem a relevância prática do que estão aprendendo.

Calegari e Gemignani (2006) definem os Artesões como pessoas com um senso utilitarista para a implementação de metas, são táticos, audaciosos, determinados e autoconfiantes. Gostam da excitação do novo; são otimistas em relação ao futuro, embora prefiram viver o presente. Educacionalmente, tendem às artes e ofícios, procurando apurar a técnica, pois seu grande objetivo é tornarem-se virtuosos naquilo que fazem.

A função sensorial é a preferida, sendo, dentre os quatro perfis, o mais hedonista de todos. As coisas somente fazem sentido se envolverem prazer, não se sujeitam a tarefas que não gostem (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006 p. 38).

Profissionalmente destacam-se como: promotores de vendas, eventos e afins; profissionais de *marketing*, lobistas, apresentadores e animadores de TV e políticos. Segundo as habilidades técnicas ou manuais, se destacam como: carpinteiros, marceneiros, operários especializados, motoristas, instrumentistas, médicos, pilotos de competição, atiradores, atletas, atores, pintores, escultores, cineastas e coreógrafos (KEIRSEY e BATES, 1984).

Dos perfis, segundo Keirsey (2011), ocupam a segunda posição em abundância, pois os artesões representam de 30 a 35 por cento da população.

2.3.3.2 Guardiã – SJ

O segundo perfil a ser abordado por Keirsey e Bates (1984) é o Guardiã, que resulta da combinação da Sensação com o Julgamento, sendo identificado com o perfil SJ. O Guardiã pode ser considerado a

pedra angular da sociedade, pois é dado a servir e preservar nossas mais importantes instituições sociais. Tutores têm talento natural na gestão de bens e serviços, na supervisão e na manutenção. Usam todas as habilidades para manter as coisas funcionando sem problemas em suas famílias, comunidades, escolas, igrejas, hospitais e empresas.

Esse grupo compartilha confiabilidade, companheirismo, responsabilidade, presteza e afinco ao trabalho. Tendem a ser detalhistas, focados, obedientes, tradicionais e humildes. Quando assumem o papel de líder, buscam representar e defender as causas que confiam, almejando à justiça (KEIRSEY, 2011).

Segundo Calegari e Gemignani (2006), são cooperativos quando da implementação de metas. Têm habilidade natural para a logística destacada, principalmente quando na função executiva. São os tipos preferidos para trabalhar nas empresas, compondo mais de um terço da força de trabalho das indústrias, principalmente em cargos de comando. Orgulham-se de sua eficiência e agilidade; sua autoconfiança está embasada no respeito reconhecido por aqueles com quem atua. São imbuídos de um forte senso de dever, sentindo-se confortável, valorizam o *status* social.

Profissionalmente destacam-se como: administradores, comerciantes, negociadores, políticos, empresários, banqueiros, dirigentes de escolas e instituições, executivos, bombeiros, policiais, enfermeiros, comissários de bordo, assistentes sociais, entre outros (KEIRSEY e BATES, 1984). “Dentre os quatros perfis são os mais facilmente reconhecíveis pelo uso de uniformes, fardas, insígnias, comendas, etc.” (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006 p. 39).

Esse perfil, segundo Keirsey (2011), representa o grupo com maior expressão em número de indivíduos, pois cerca de 40 a 45 por cento da população é composta por pessoas SJ.

2.3.3.3 Idealista – NF

Keirsey e Bates (1984) identificam o terceiro perfil – o Idealista, resultante da combinação da Intuição (N – *intuition*) e do Sentimento (F – *feeling*), sendo reconhecidos com a sigla NF. Os Idealistas são relativamente raros, correspondendo não mais de 15 a 20 por cento da população, mas sua capacidade para inspirar as pessoas através de seu entusiasmo e idealismo pode influenciar muito além desses números (KEIRSEY, 2011).

Assim como o Guardião, são colaborativos na implantação de metas, a diferença é que os primeiros oferecem apoio material enquanto os Idealistas oferecem apoio psicológico e moral. Seus talentos naturais concedem-lhes o título de diplomatas, com o uso eficiente da inteligência interpessoal e linguística. Orgulham-se de ser empáticos e benevolentes, sua autoconfiança cresce na medida em que são autênticos. Confiam na intuição e apreciam o romance (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006).

Os Idealistas são apaixonadamente preocupados com o crescimento e o desenvolvimento pessoal, se esforçam para descobrir a sua essência e como melhorá-la buscando sempre o autoconhecimento e o autoaperfeiçoamento. São naturalmente atraídos para trabalhar com pessoas e gostam de ajudar o outro a encontrar seu caminho na vida, muitas vezes, inspirando-os a crescer como indivíduos e a buscar suas potencialidades.

São entusiasmados, confiam na intuição, buscam o verdadeiro eu e anseiam alcançar a sabedoria. Reconhecidos pela autenticidade, buscam e acreditam na cooperação amigável como forma para atingir os objetivos. Conflitos e confrontos não são bem vistos pelos Idealistas, pois acreditam que estes colocam barreiras entre as pessoas.

Destacam-se profissionalmente como: professores, conselheiros, diplomatas, terapeutas, cientistas, líderes espirituais, recrutadores de talentos, mediadores, consultores. No mundo corporativo são atraídos pelo desenvolvimento organizacional e pela carreira de recursos humanos (KEIRSEY e BATES, 1984).

“Os idealistas são os melhores representantes da filosofia dos *babyboomers*¹³ – encontre sua paixão, pois estes são movidos pela emoção” (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006 p. 40).

2.3.3.4 Racional – NT

Completando os quatro perfis abordados no livro *Please understand me*, Keirsey e Bates (1984) detalham o Racional, que é o resultado da combinação da Intuição (N) e do Pensamento (T), representado pela sigla NT. Ainda mais raros do que os Idealistas, os

¹³*Baby Boomers*, denominação para as pessoas que nasceram logo após o término da II Guerra Mundial e, portanto, chegaram ao mundo no final da década de 1940, mais especificamente entre 1946 e 1964. São reconhecidos pelo bom gosto, consumo de produtos de alta qualidade e pela renda consolidada (MANKIOW e WEIL, 1989).

Racionais correspondem a não mais do que 5 a 10 por cento da população, entretanto, mesmo tendo pouca representatividade, sua habilidade nata para desvendar os segredos da natureza e de desenvolver novas tecnologias contribui muito para a evolução do mundo. Considerado o perfil da solução de problemas, em especial os problemas de alta complexidade que abranja vários sistemas. Tende a ser pragmático, cético, autossuficiente e focado na análise e na solução de problemas. Orgulha-se de seu raciocínio lógico, de seu pensamento engenhoso e de sua atitude obstinada. Racionais quando assumem o papel do líder, concentram sua atenção na estratégia, sendo reconhecidos como líderes estratégicos (Keirsey, 2011).

Segundo Calegari e Gemignani (2006), embora prefiram o mundo da abstração, os racionais são utilitaristas para implementar metas, ou seja, suas teorias e invenções visam à utilização no mundo empírico. Sentem orgulho por serem engenhosos, são respeitados por sua autonomia, e sua autoconfiança está intimamente ligada a sua determinação. Sentem-se atraídos em especial pelas ciências, dedicam-se em busca de novas invenções e têm grande interesse em tecnologia e assuntos correlatos. Tendem a ser líderes individualistas e visionários.

Profissionalmente costumam ser excelentes inventores, engenheiros, arquitetos, pesquisadores, estrategistas militares e empresariais, cientistas, advogados, analistas financeiros, *designers*. Atuando principalmente em áreas como: informática, academia (mestrado e doutorado), laboratórios farmacêuticos, química, biologia, física, engenharia (KEIRSEY e BATES, 1984).

“Os racionais não são afetos a fortes emoções, para eles a satisfação vem através do conhecimento e da competência. Uma característica comum a todos os racionais é a visão orientada para o futuro e a capacidade de transformar essa visão em realidade” (CALEGARI e GEMIGNANI, 2006 p. 42).

Com o intuito de complementar a caracterização dos quatro perfis definidos por Keirsey, Calegari e Gemignani (2006), apresentamos o quadro 12 ordenando as inteligências correspondente à hierarquia de utilização, indo da mais utilizada a menos utilizada por cada perfil. Para tanto os autores se basearam em Gardner¹⁴ e em sua teoria das inteligências múltiplas.

¹⁴ Howard Gardner, psicólogo cognitivo e educacional, formado pela Universidade de Harvard, onde atualmente é professor de Cognição e Educação, também é professor adjunto de neurologia na Universidade de Boston. É conhecido em especial pela sua teoria

**Modo mais frequente da utilização
das inteligências pelos perfis**

Artesão (SP)	Guardião(SJ)
Corporal e cinestésica	Lógico-matemática
Espacial	Interpessoal
Musical	Linguística
Linguística	Corporal e cinestésica
Lógico-matemática	Intrapessoal
Interpessoal	Espacial
Intrapessoal	Musical
Idealista (NF)	Racional (NT)
Interpessoal	Lógico-matemática
Intrapessoal	Espacial
Linguística	Linguística
Lógico-matemática	Musical
Espacial	Interpessoal
Musical	Intrapessoal
Corporal e cinestésica	Corporal e cinestésica

Quadro 12: Utilização das inteligências pelos perfis

Fonte: Calegari e Gemignani (2006 p. 53)

Neste subitem procuramos apresentar a estrutura de referência que serviu de base para ampliar o entendimento sobre o modelo tipológico junguiano, os perfis psicológicos e a metodologia criada por Keirsey e Bates para classificar os indivíduos. Essa estrutura foi formada a partir da revisão histórica do pensamento tipológico, associada às ideias de Carl Gustav Jung, complementada pelos estudos de Myers e Briggs sobre os perfis e, por fim, aprofundada pela contribuição Keirsey e Bates, sendo essa última teoria escolhida como referencial utilizado na pesquisa de campo.

O estudo da tipologia tem grande contribuição para o campo das relações humanas, ao facilitar um maior entendimento sobre as diferentes maneiras com que o indivíduo interage com o seu ambiente,

não só de trabalho, como também de família, de lazer, de comunidade, de estudo, entre outros, motivo pelo qual escolhemos aprofundar o tema.

3 SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

Com o intuito de facilitar a visão geral deste capítulo, os tópicos abordados foram estruturados conforme mostra a figura 6.



Figura 6: Visão geral dos temas sobre o ambiente da pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora

Ao longo de mais de um século, aprendemos que é indiscutível a importância da produção de energia elétrica, em grande escala, para a vida das pessoas, empresas e demais instituições. Atualmente, o desenvolvimento pleno das atividades da sociedade está cada vez mais associado à disponibilidade de oferta de energia elétrica. A dependência extrema da sociedade moderna em relação ao suprimento de energia elétrica já foi amplamente demonstrada por ocasião de *blackouts* ou de crises no abastecimento, como ocorrido na Califórnia, em 2000, ou o racionamento de energia elétrica imposto aos brasileiros durante o ano de 2001 (CAMARGO e TEIVE, 2006).

Em todo o mundo, existe uma cadeia produtiva, organizada basicamente em sistemas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, cuja atuação vai desde o aproveitamento de outras fontes de energia até o fornecimento da energia elétrica ao consumidor final, segundo a forma de contratação

estabelecida. Diferentemente de uma cadeia de produtos tradicionais, o “produto” energia elétrica ainda não pode ser armazenado em grande escala. Não havendo um “estoque regulador” direto para a eletricidade, a geração de energia elétrica deve estar sempre em sintonia com a demanda (ANDRADE, 2009).

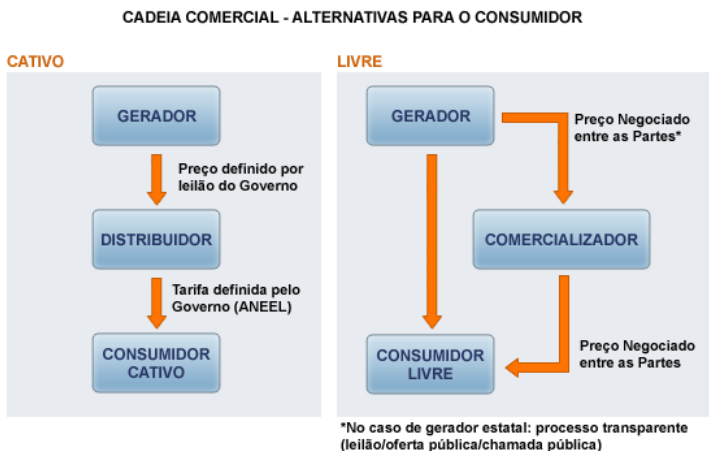


Figura 7: Cadeia de suprimento no setor elétrico
Fonte: ANEEL. Adaptado pela autora

O setor elétrico brasileiro, formado pelas empresas concessionárias de geração, transmissão e distribuição, durante sua longa história, passou e vem passando por transformações recorrentes. Podemos destacar como uma das principais mudanças a alteração da composição do controle da propriedade do capital do setor elétrico que, seguindo a tendência mundial, veio gradualmente substituindo a majoritária participação do Estado pelo capital privado nacional e internacional. Essa mudança de propriedade, denominada de processo de privatização, efetivamente se iniciou em 1995, com a venda em leilão de uma empresa concessionária de distribuição de eletricidade.

O setor de energia elétrica, anteriormente, na maioria dos países, era monopólio vertical e, em muitos casos, estatal. A partir dos anos 1980, a eletricidade começou a ser vista como um produto que poderia ser negociado no mercado e, para que se tornasse mercadoria atraente, dever-se-ia separar os diversos segmentos dos sistemas; geração, transmissão, distribuição e comercialização, processo esse que se chamou de “desverticalização”. Cada etapa deveria ser disputada no

mercado, seja através de compra de concessão e da manutenção desta, seja por fatia do mercado a ser suprido (ABREU e SAUER, 1999).

Segundo Pires (2000), os principais objetivos dessa reforma podem ficar resumidos a: “a introdução de competição nos segmentos de geração e comercialização de energia, a criação de um instrumento regulatório para a defesa da concorrência nos segmentos competitivos (...) e, por fim, o desenvolvimento de mecanismos de regulação incentivada nos segmentos que permanecerem como monopólio natural” (p. 10).

O movimento que se via no setor elétrico no final dos anos 1990 pode ser entendido melhor se acompanhado da evolução de setor elétrico pelos grandes centros mundiais.

3.1 EVOLUÇÃO DO SETOR ELÉTRICO NO MUNDO

Em seus estudos, Gastaldo e Berger (2009) fazem um apanhado sobre a evolução do setor elétrico pelo mundo, contextualizando a indústria da energia elétrica a partir do final do século XIX, quando os serviços de energia elétrica eram prestados geralmente de forma verticalmente integrada, em que geração, transmissão, distribuição e comercialização eram comumente negócios e atividades desempenhadas por uma mesma empresa.

Durante a década de 1970, especialmente na academia britânica, mas não apenas na Inglaterra, economistas de diferentes matizes ideológicas começaram a questionar duramente os chamados monopólios na prestação dos serviços públicos, não somente no setor de energia elétrica como também na área de gás natural e, inclusive, nos transportes de passageiros, foi o caso dos trens na Alemanha, na época.

Ao longo dos últimos 40 anos, vários países promoveram mudanças estruturais buscando a abertura de seus mercados para o setor elétrico, rumo à livre negociação de energia.

3.1.1 Reino Unido

O Reino Unido foi uma das primeiras nações a embarcar amplamente na reestruturação da cadeia de suprimento de energia elétrica, fato este que ocorreu no início da década de 1990. Com a privatização e desregulamentação do setor elétrico, e com várias iniciativas, em que se destacou a criação do Offer – *Office of Electricity*

Regulation, agência responsável pela estruturação do setor no país. Com a criação do *Offer*, dividiu-se a Inglaterra em várias regiões de distribuição de energia elétrica e alienou-se o controle acionário das referidas empresas.

Em paralelo, a transmissão de energia elétrica passou a ser operada por intermédio da Empresa Nacional de Transmissão NGC – *National Grid Company* e com total independência dos geradores, distribuidores e comercializadores de energia elétrica. A empresa de transmissão NGC passou a ser fortemente regulada pelo *Offer*, de sorte que não podia o operador da transmissão deixar de conectar qualquer gerador de energia elétrica que atendesse às exigências da agência.

Após toda essa evolução, o mercado livre no Reino Unido já está disponível para os consumidores residenciais (GASTALDO e BERGER, 2009).

3.1.2 Nordpool

De acordo com Gastaldo e Berger (2009), praticamente ao mesmo tempo em que ocorreu a reforma na Inglaterra aconteceu a reforma no setor elétrico da Noruega e da Suécia, estendendo-se depois para outros países nórdicos. No começo, puderam ser livres os grandes consumidores, mas, rapidamente, a opção foi estendida a todos os consumidores que desejassem escolher de onde comprar sua energia.

Criado durante a década de 1990 pelos países Nórdicos, sob controle estatal de duas empresas de transmissão, o Nordpool foi a primeira bolsa internacional para a comercialização de energia elétrica. Em 1998, cerca de 30% de toda a demanda de energia da Noruega e da Suécia eram comercializadas no mercado *spot*, e em 2002, o Nordpool se licenciou como uma bolsa regulada e como uma “câmara de compensação e liquidação” (*clearinghouse*). Em novembro de 2006, mais de 300 participantes comercializavam energia diariamente no Nordpool Spot. Os volumes negociados chegaram a 249,8 TWh no Elspot e 1,1 TWh no Elbas, o que equivale a mais de 60% do consumo total de eletricidade nos países nórdicos.

Cabe salientar que a Noruega tem um sistema elétrico de forte base hídrica, como é também o sistema elétrico brasileiro, assim como as empresas de geração transmissão e distribuição de energia eram estatais, em grande parte. No entanto, após a reforma, permaneceram estatais e passaram a competir entre si no mercado livre.

3.1.3 União Europeia

O processo de liberalização da UE foi posto em vigor em 1996 pela Diretriz 96/92/EC, que estabeleceu o conceito de consumidor livre (*eligible consumer*). A Diretriz 2003/54/EC, colocada em vigor em 2003, acelerou o processo ao considerar elegíveis todos os consumidores não residenciais a partir de julho de 2004 e todos os consumidores, inclusive os residenciais, a partir de julho de 2007 (GASTALDO e BERGER, 2009).

3.1.4 Estados Unidos

A regulação de serviços públicos dos Estados Unidos, por intermédio de órgãos reguladores com autonomia, é centenária. O parlamento federal e os estaduais sempre tiveram muita força. Ainda no século XIX, eram eles que estabeleciam as tarifas dos serviços públicos.

Em 1992, o Congresso decretou o Ato de Política Energética (*Energy Policy Act*), o qual oportunizou a abertura do acesso ao sistema de transmissão a qualquer produtor de energia independente que desejasse competir no mercado atacadista. Em função de tal iniciativa legislativa, tanto o número de empresas que geram e vendem energia no mercado aberto como os volumes comercializados cresceram vigorosamente.

No primeiro trimestre de 1995, os comercializadores de energia (*powertraders*) negociavam 1,8 milhão de MWh. No primeiro trimestre de 2011, o comércio já havia negociado mais de 250 milhões de GWh (FERC, 2011).

O mercado livre se desenvolveu de forma diferenciada em cada estado da Federação, os quais estabeleceram individualmente sua própria regulamentação. Em muitos estados, o mercado de eletricidade já foi completamente liberalizado, oferecendo a opção de livre negociação inclusive aos consumidores residenciais (GASTALDO e BERGER, 2009).

3.1.5 Canadá

No Canadá, o operador independente do sistema elétrico IESO – *Independent Electricity System Operator*, além de dirigir a operação é quem administra o mercado atacadista de energia elétrica. O IESO foi

estabelecido em 1998 através do Ato de Eletricidade de Ontário (*Electricity Act of Ontário*) e reúne quase 300 agentes, entre geradores, comercializadores, serviços públicos, transmissores e grandes consumidores (GASTALDO e BERGER, 2009).

3.1.6 Belpex

A criação de uma bolsa de energia elétrica na Bélgica foi uma resposta direta à abertura dos mercados europeus de eletricidade. De 1996 a 2003, as diretivas europeias (1996/92/EC e 2003/54/EC), aplicadas à lei Belga (29 de abril de 1999 e 01 de junho de 2005) criaram a oportunidade para lançar um mercado de eletricidade organizado chamado Belpex – *Belgian Power Exchange*.

A exemplo do Nordpool, em novembro de 2006, França, Bélgica e Holanda concordaram em estabelecer um intercâmbio multinacional de energia elétrica, no qual a energia é negociada no atacado para entrega no dia seguinte em qualquer dos três países. Os negócios são realizados através do Belpex, que funciona como uma bolsa de energia. A centralização da atividade regional de negociação no Belpex reforça a possibilidade futura de se criar um preço multinacional comum, bem como um mercado comum de energia elétrica para todos os países da União Europeia. Atualmente se estuda, inclusive, a possibilidade do Belpex ser conectado ao Nordpool (BELPEX, 2011).

3.1.7 Austrália

Na Austrália, a comercialização atacadista de energia elétrica iniciou em 21 de setembro de 2006, e a expectativa atual é que a maior parte da eletricidade venha a ser comercializada por meio de contratos bilaterais entre geradores e comercializadores, os quais venderão a energia para consumidores finais (STANLEY, 2011).

Após excursionar, acompanhando a evolução dos maiores centros de consumo e produção do setor elétrico, ficará mais fácil compreender o processo evolutivo do setor elétrico brasileiro.

3.2 EVOLUÇÃO DO SETOR ELÉTRICO NO BRASIL

Para se falar de energia elétrica no Brasil, é válido acompanharmos o desenvolvimento desse setor desde os seus primórdios, entendendo a importância da energia elétrica na formação dos grandes centros urbanos e, por consequência, no desenvolvimento da nação. De acordo com Siqueira (1994), o início do setor elétrico brasileiro foi impulsionado em 1879, quando D. Pedro II deu a Thomas Edison o direito de introduzir no país aparelhos feitos por ele para a utilização da energia elétrica. Assim: “Logo as maiores cidades do país procuraram incorporar essas inovações. E até a acanhada Curitiba, bem distante da corte ao rememorar em 1886 a emancipação política do Paraná, viu instalada no Passeio Público sua primeira lâmpada elétrica” (Siqueira, 1994, p.20).

Segundo Albuquerque (1982), o início do setor elétrico brasileiro foi marcado também pela presença pioneira de empreendedores privados nacionais e de governos municipais em pequenas localidades que se destacavam no cenário econômico da época. No princípio do século XIX o setor ganhou novo dinamismo com a chegada de grandes grupos estrangeiros nos principais centros urbanos. Na década de 1920, houve um processo de concentração empresarial em torno das concessionárias estrangeiras, que adquiriram a maior parte das empresas privadas nacionais e municipais existentes.

Em sua dissertação, Almeida (2008) cita que a introdução da eletricidade no Brasil aconteceu nas últimas décadas do século XIX, justamente no período de transição entre o império e a república. O marco histórico inicial da utilização da eletricidade ocorreu em 1879, quando da inauguração, na Estação da Corte da Estrada de Ferro D. Pedro II, atualmente conhecida como Estrada de Ferro Central do Brasil, da primeira instalação de iluminação elétrica permanente, que se constituía de seis lâmpadas de arco voltaico. Apenas quatro anos depois era inaugurada a primeira hidrelétrica brasileira, a Usina Hidrelétrica (UHE) Ribeirão do Inferno, com 12 kW de potência, instalada e localizada no rio de mesmo nome, na cidade de Diamantina, em Minas Gerais.

No ano de 1900, o Brasil contava com 13 hidrelétricas e cinco usinas termelétricas, num total de 34.807 kW de potência instalada. As usinas hidrelétricas estavam localizadas na Região Sudeste do país, mais especificamente nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. E apesar de superar as termelétricas em número de unidades, as

fontes hídricas respondiam por apenas 36,3% da capacidade instalada, contra 63,7% das usinas termelétricas, situação que se inverteria ao longo dos anos, quando do maior aproveitamento do potencial hidrelétrico do país (ALMEIDA, 2008).

Com o cenário de expansão no setor elétrico, o papel do Estado começava a ser questionado, levando a discussões sobre o futuro do setor e a participação da iniciativa privada nesse processo. Agregando-se a esse levante, o empresariado brasileiro reagiu aos aumentos contínuos do custo da energia elétrica, e iniciou-se uma onda reformista no país, que culminou com a promulgação do Código de Águas, em 1934, no primeiro governo do presidente Getúlio Vargas (1930-1945) (MELLO, 1999).

O Código de Águas veio disciplinar o setor na medida em que regulamentou a propriedade das águas e sua utilização. Segundo Lorenzo (2006), o Código de Águas trouxe mudanças fundamentais na legislação do setor, principalmente quanto à outorga das autorizações e concessões para exploração dos serviços de energia elétrica; alterando os critérios de determinação das tarifas de energia, que passaram a ser fixadas a partir do serviço pelo custo, e reforçando a atuação do Estado sobre o setor, passando a União a ser o único poder concedente.

Eich (1996) argumenta que, teoricamente, havia duas possibilidades de expansão do serviço público de eletricidade, levando-se em conta que na época, o capital nacional não dispunha de suporte financeiro para uma atividade de tal envergadura. Uma das possibilidades era através de concessionária estrangeira, ampliando-se o campo de atuação das empresas já existentes, solução defendida pelos privatistas. A segunda possibilidade era através de empresa pública, visão defendida pelo grupo nacionalista, que atribuiria ao Estado o papel de capitalização e de capacitação técnica e administrativa no setor para a construção de infraestrutura necessária ao desenvolvimento. Dessa maneira, segundo o autor, havia um impasse no setor elétrico após o fim da Segunda Guerra Mundial, pois esta tinha atingido a importação de equipamentos elétricos necessários à construção de novas usinas, e a expansão plena da capacidade instalada. Esse fato, associado ao incremento da demanda oriunda do processo acelerado da urbanização, da popularização do uso de eletrodomésticos e da industrialização, apontava para um futuro incerto quanto ao suprimento de eletricidade no Brasil após o término do conflito mundial.

Os privatistas criticavam o Código de Águas e procuravam manter o setor elétrico nas mãos das empresas privadas nacionais e

estrangeiras. Já os nacionalistas defendiam o Código de Águas, a construção de grandes usinas hidrelétricas pelo Estado e o encampamento das concessionárias estrangeiras. A corrente nacionalista ganhou força com o início do segundo governo de Getúlio Vargas (1951-1954), devido ao conjunto de medidas nacionalistas adotadas por esse governo (ALMEIDA, 2008).

Nesse contexto, as concessionárias estrangeiras se diziam desestimuladas para fazerem novos investimentos no sistema elétrico por estarem descapitalizadas devido à mudança de fixação das tarifas dada pelo Código de Águas. Paralelamente, os governos estaduais iniciaram o processo de criação das primeiras concessionárias públicas estaduais, dando início ao período de maior estatização do setor elétrico. Dessa forma surgiram algumas das primeiras concessionárias, tais como as Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG), 1952; a Companhia Paranaense de Energia (COPEL), 1953; as Usinas Elétricas do Paranapanema (USELPA), 1953; a Companhia Hidroelétrica do Rio Pardo (CHERP), 1953; as Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), 1955; e as Centrais Elétricas de Goiás (CELG), 1955 (MEMÓRIA DA ELETRICIDADE, 2011).

Nos primeiros anos da década de 1960, o Brasil enfrentava a depressão econômica, pelas altas taxas de inflação, greves por melhores salários e desestabilização política. Segundo Costa e Mello (1999), o modelo econômico adotado durante o regime militar era baseado na concentração de renda, expansão de crédito ao consumidor e abertura externa da economia. Por outro lado, o modelo político se fundamentava na centralização do poder e no fortalecimento do Poder Executivo. Nesse período foram realizados grandes investimentos em obras de infraestrutura, ao mesmo tempo em que o processo de nacionalização e estatização do setor elétrico se intensificava. Em 1962, foi constituída a Eletrobras (Centrais Elétricas Brasileiras S.A.) como *holding* do setor elétrico, tendo como suas controladas as empresas: CHESF (Companhia Hidro Elétrica do São Francisco), Furnas (Furnas Centrais Elétricas), Chevap (Companhia Hidrelétrica do Vale do Paraíba) e a Termelétrica de Charqueadas (ALMEIDA, 2008).

Durante o período entre as décadas de 1960 e 70, o setor elétrico sentiu uma expressiva expansão. Contudo, a década de 1980 viria para diminuir o ritmo dessa expansão. Segundo Serrano (1999), a partir de meados da década de 1970, o setor elétrico entrava em um processo de endividamento devido à necessidade de captação de recursos nos mercados de capitais, para bancar sua expansão. Esse endividamento

baseava-se em empréstimos de curto prazo e com elevadas taxas de juros.

Entrando em uma fase de estagnação, o setor elétrico começava a cogitar a possibilidade de privatização. Lorenzo afirma que (2006) no início dos anos 1980 o país entrou em um processo de recessão que levou a uma substancial redução da capacidade do Estado em mobilizar recursos para investimentos nos diversos setores da economia, entre eles, o setor elétrico. Em julho de 1981, o governo federal criou, por meio de decreto, a Comissão Especial de Desestatização, incluindo a política de privatização na sua agenda.

Os principais objetivos da comissão eram: fortalecer o setor privado, limitar a criação de novas empresas estatais e fechar ou privatizar aquelas em que o controle do Estado não era mais justificável. Entretanto, esse primeiro esforço de privatização não obteve o êxito esperado, pois das 140 estatais identificadas para privatização, apenas 20 foram vendidas, representando uma receita de US\$190 milhões para o Estado (PINHEIRO 2000).

No início dos anos 1990, o governo federal retomou com mais ênfase o processo de privatização do setor elétrico. O então presidente Fernando Collor lançou o PDN (Programa Nacional de Desestatização), o qual ampliou consideravelmente o processo de privatização iniciado na década anterior. Contudo, o processo de privatização do setor realmente tomou força a partir do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), quando foi criado o CND (Conselho Nacional de Desestatização) (ALMEIDA, 2008).

Entre os anos de 1991 até 1999, segundo Pinheiro (2000), foram privatizadas 91 empresas estatais federais e 33 empresas estaduais, gerando uma receita total de US\$71,89 bilhões. Ainda de acordo com o autor, durante o primeiro mandato de Fernando Henrique, como parte da reestruturação do setor elétrico, foi extinto o DNAEE e foi criada a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), o MAE (o Mercado Atacadista de Energia Elétrica) e o ONS (Operador Nacional do Sistema Elétrico). A ANEEL foi instituída pela Lei 9.427 de 26 de dezembro de 1996 para ser uma agência reguladora independente, tendo como atividades fundamentais a regulação, o controle e a fiscalização dos serviços e instalações de energia elétrica.

Conforme Almeida (p. 15, 2008), a partir desse quadro de privatizações e da evolução do mercado de energia elétrica, surgiu no setor a figura dos agentes de operação, planejamento e regulação, fundamentais no processo de reestruturação global.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, que assumiu o papel de agente regulador e disciplinador do setor elétrico, definindo normas e procedimentos sobre o funcionamento do setor elétrico brasileiro de um modo geral, bem como as diretrizes básicas de relacionamento entre os agentes.

ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico. Entidade privada cuja responsabilidade principal é realizar a coordenação e o controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica nos sistemas interligados brasileiros, visando sempre à otimização da operação técnica com a minimização nos custos de produção e transmissão envolvidos.

EPE – Empresa de Pesquisa Energética, a qual tem com finalidade prestar serviços na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, tais como energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados, carvão mineral, fontes energéticas renováveis e eficiência energética, entre outras.

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, que tem como atividades principais a operação e a administração do mercado atacadista de energia, determinando a contabilização das energias contratadas e efetivamente consumidas e promovendo a liquidação financeira desses valores.

Mesmo com todos os avanços regulatórios e com a ampliação da capacidade de geração, através da conclusão de grandes empreendimentos no setor na década de 1990, não foi possível evitar que o país enfrentasse uma grave crise de abastecimento de energia elétrica no início de 2001. O governo federal da época alegou que os atrasos para conclusão de grandes usinas, aliados ao quadro hidrológico extremamente desfavorável, levaram à crise energética. Em abril de 2001, o governo reconheceu a existência da crise e lançou o Plano de Racionalização de Energia (ALMEIDA, 2008).

Para o governo, os motivos da crise energética de 2001, segundo Tolmasquim (2000), podem ser resumidos como a consequência de dois fatores preponderantes: o abandono, por parte do próprio governo federal, da gestão plurianual dos reservatórios das usinas hidrelétricas; e a pequena expansão do sistema elétrico.

Mais uma vez houve a necessidade de rediscutir o futuro do setor elétrico, que precisava rever sua estrutura buscando a formatação de um novo modelo institucional para o setor elétrico brasileiro. Esse processo visava permitir a expansão do setor diante das dificuldades apresentadas pelas empresas estatais para obterem essa expansão, e culminaria no Novo Modelo do Setor Elétrico.

3.3 NOVO MODELO DO SETOR ELÉTRICO

No final dos anos 1990, com a entrada da iniciativa privada, através das privatizações, uma nova conformação institucional começou a surgir no setor elétrico. Uma das premissas básicas dessa conformação era a introdução da competição nos segmentos de geração e comercialização de energia elétrica. Segundo Pires (2000), a competição seria resultado do incentivo à entrada de novos agentes nesses segmentos, ao mesmo tempo em que haveria uma liberdade para que os grandes consumidores de energia escolhessem o seu fornecedor.

Almeida (2005) afirma que a reestruturação do setor Elétrico Brasileiro rumo à competição iniciou-se em 1993, com a entrada em vigor da Lei 8.631/1993, conhecida como “Lei da Reforma Tarifária”. Pouco depois, a Lei 9.074/1995 estabeleceu as normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos. Essa lei também permitiu que os consumidores existentes, cuja demanda contratada fosse maior ou igual a 10 MW, atendidos em tensões iguais ou superiores a 69 kV, pudessem escolher livremente de quem iriam adquirir energia elétrica, em um segundo momento, o limite de demanda foi reduzido para 3MW, mantido o limite de tensão.

Em março de 2004, durante o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o modelo institucional do setor elétrico sofreu novas modificações, com o sancionamento da Lei 10.848, que estabeleceu as bases do Novo Modelo do Setor Elétrico, atualmente em vigor no país (BRASIL, 2004).

Na maior parte dos países que reestruturaram seus setores elétricos, a energia elétrica passou a ser vista como uma *commodity* negociada em um ambiente competitivo. Entretanto, para viabilizar a competição e torná-la transparente, é necessário separar essa *commodity* dos serviços a ela associados (transmissão e distribuição). No Brasil, tal separação foi viabilizada em duas frentes. A primeira delas foi a desverticalização das empresas de energia elétrica, ou seja, a separação

dos ativos de geração, transmissão e distribuição nos casos em que eram detidos por uma mesma empresa. Caso contrário, a competição oferecida pelas empresas verticalizadas seria desigual frente aos geradores não verticalizados. A segunda frente foi a separação das antigas tarifas de fornecimento em Tarifas de Uso (TUSD e TUST) e Tarifas de Energia (TE), no caso de consumidores cativos, e em Tarifas de Uso e Preços de Energia, no caso de consumidores livres. Dessa forma, o consumidor de energia pode ter uma noção mais precisa dos respectivos valores pagos pelos serviços do sistema e pela energia efetivamente comprada.

Os Consumidores Livres e Produtores Independentes de Energia, figuras previstas desde a outorga da Lei 9.074/1995, tinham agora regras e cenário de atuação bem definidos. A reforma setorial conduzida a partir de 2004, com a publicação das Leis 10.847/2004, 10.848/2004 e do Decreto 5.163/2004, não alterou a política tarifária vigente. Em vez disso, a reforma concentrou-se na comercialização no atacado; criou novos agentes setoriais, como a EPE, instituiu o ACR (Ambiente de Contratação Regulada), no âmbito do qual são realizados leilões e firmados contratos para atendimento de consumidores cativos; e redefiniu as atribuições do MAE (Mercado Atacadista de Energia), que passou a se denominar CCEE (Câmara de Comercialização de Energia). Além de ser responsável pela operacionalização do ACR, a CCEE continua responsável pela contabilização e liquidação das operações de compra e venda de energia no Mercado Livre, realizadas no âmbito do chamado ACL (Ambiente de Contratação Livre) (ALMEIDA, 2005).

O novo modelo manteve o incentivo à competição no segmento de geração e comercialização. Porém, extinguiu o MAE e em seu lugar foi criada a CCEE (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica). A CCEE atua na contabilização e liquidação das transações que ocorrem em dois ambientes de contratação distintos: o ACR (Ambiente de Contratação Regulada) e o ACL (Ambiente de Contratação Livre) (MEMÓRIA DA ELETRICIDADE, 2011).

Com o intuito de apresentar os aspectos legais da reestruturação do setor elétrico, a partir da Lei 9.648, de 27 de maio de 1998, criaram-se as bases para uma nova etapa do setor elétrico brasileiro, uma vez que homologava os procedimentos para o relacionamento comercial livre e as diretrizes a serem seguidas durante o período de transição, que deve levar à efetiva competição no setor. Em vários dispositivos, ao alterar as Leis 8.987/95 e 9.074/95, e ao introduzir novas figuras no setor, essa lei estabelece normas relativas à comercialização de energia, sendo ela a principal peça de legislação, como observado a seguir:

<p>Opção de Escolha dos Usuários (Lei 9.648/98)</p>	<p>Essa lei estabeleceu que os consumidores livres, nos termos do artigo 15 da Lei 9.074/95, têm direito de obter e utilizar o serviço de fornecimento de energia, com liberdade de escolha entre vários prestadores desse serviço (distribuidoras, comercializadores etc.), observadas as normas do poder concedente.</p>
<p>Consumidor Livre (Lei 9.648/98)</p>	<p>A Lei 9.648 dispõe também sobre as opções de compra de energia elétrica por parte dos consumidores, estabelecendo os seguintes pontos: a) Os consumidores livres podem estender sua opção de compra a qualquer concessionário, permissionário ou autorizado de energia elétrica do sistema interligado; b) A perda de mercado, por parte de concessionário ou autorizado não poderá resultar em aumento tarifário para consumidores remanescentes; c) Os concessionários poderão negociar com os consumidores livres novas condições de fornecimento de energia elétrica, observados os critérios a serem estabelecidos pela ANEEL.</p>
<p>Comercialização de Energia - Autorização (Lei 9.074/95 e Lei 9.648/98)</p>	<p>A Lei 9.648/98 introduziu novos incisos, determinando a necessidade de autorização da ANEEL em atividades relacionadas à comercialização, ao alcance do mercado livre para os comercializadores de energia e a incentivos à comercialização da energia produzida por PCHs (Pequenas Centrais Hidrelétricas), através das seguintes imposições:</p> <p>a) A compra e a venda de energia elétrica por agente comercializador;</p> <p>b) A comercialização eventual e temporária, pelos autoprodutores, de seus excedentes de energia elétrica.</p> <p>c) A comercialização da energia elétrica resultante das atividades de agente comercializador, importação, exportação e autoprodução será feita nos termos dos artigos 12, 15 e 16 da Lei 9.074 de 1995.</p>

Quadro 13: Aspectos legais da reestruturação do setor elétrico

Fonte: ANEEL (2011). Adaptado pela autora

Os objetivos desse novo modelo podem ser resumidos em quatro pontos básicos: a promoção da modicidade tarifária, entendida como o menor custo possível da energia elétrica para o consumidor cativo; a garantia do suprimento de energia; a garantia da estabilidade do marco regulatório, com o objetivo de atrair novos investidores para o setor; e a inserção social por meio do setor elétrico, principalmente através dos programas de universalização do atendimento (MME, 2011).

3.4 MERCADO LIVRE

Entende-se por mercado livre, o mercado em que os consumidores de energia elétrica podem escolher seu fornecedor para o insumo, negociando livremente um conjunto de variáveis, como prazo contratual, preços, variação do preço ao longo do tempo e serviços associados à comercialização (ABRACEEL, 2011).

O mercado livre de energia foi criado em 1995, durante a gestão do então presidente da república Fernando Henrique Cardoso, com a Lei 9.074. Até aquele momento, só existia no mercado a figura do consumidor cativo, ou seja, o consumidor que por falta de opção só poderia adquirir energia da distribuidora local. Ao criar o mercado livre, a intenção do governo foi estimular a livre concorrência e, assim, reduzir os custos com energia elétrica para as empresas brasileiras através da competição entre os vários agentes vendedores, entre eles: geradores, comercializadores e distribuidores. Hoje já existem 999 empresas dos mais variados segmentos no mercado livre: siderurgia e metalurgia, química e petroquímica, mineração, papel e celulose, materiais de construção, serviços de transporte, automotivo, *shopping centers*, entre outros (CCEE, 2011).

Com a criação do mercado livre, surgiram então no Brasil dois tipos de consumidores de energia elétrica: o consumidor livre e o consumidor regulado, esse último também conhecido como cativo.

O consumidor cativo é aquele suprido pela concessionária de distribuição local. O preço da tarifa cativa é estipulado pela ANEEL, não havendo a possibilidade de negociação comercial entre o consumidor cativo e sua distribuidora. Para o consumidor cativo, o distribuidor é o fornecedor compulsório, com tarifa regulada, isonômica para cada uma das classes A1, A2, A3 e A4. O preço é o resultante de um *mix* de contratos de longo prazo no ambiente regulado. Para o mercado cativo, o sinal de preço é amortecido pelo *mix*; em

contrapartida, esse consumidor absorve as incertezas, erros e acertos do planejamento centralizado de governo e da distribuidora.

O consumidor livre traça estratégias e negocia livremente as condições comerciais de contratação de sua energia, tais como: preço, prazo, flexibilidade e indexação, entre outros. Ele também pode escolher seu fornecedor de energia, que pode ser um gerador ou um agente comercializador.

A figura 8 detalha o processo de contratação dos consumidores livres e dos consumidores cativos, bem como delimita a atuação dos ambientes de contratação livre e regulado.

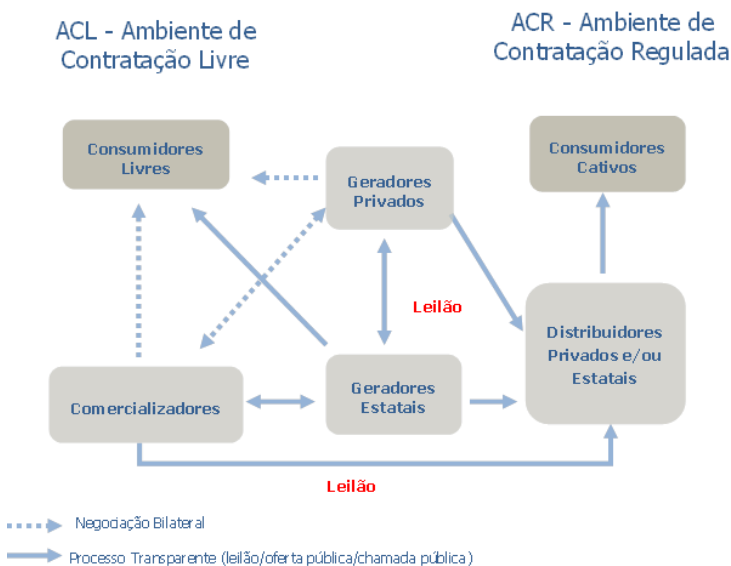


Figura 8: Processo de contratação– ACL x ACR

Fonte: Desenvolvido pela autora

Os atuais critérios de migração para o mercado livre foram estabelecidos em 1998, pela Lei no 9.648/1998, que criou dois grupos de consumidores aptos a escolher seu fornecedor de energia elétrica (ANEEL, 2011).

O primeiro grupo, denominado de consumidor livre convencional, é composto pelas unidades consumidoras com carga maior ou igual a 3.000 kW atendidas em tensão maior ou igual a 69 kV, em geral, as unidades consumidoras do subgrupo A3, A2 e A1. Também são livres para escolher seu fornecedor novas unidades consumidoras

instaladas após 27 de maio de 1998 com demanda maior ou igual a 3.000 kW e atendidas em qualquer tensão. Esses consumidores podem comprar energia de qualquer agente de geração ou comercialização de energia.

O segundo grupo, denominado consumidor livre especial, é composto pelas unidades consumidoras com demanda maior que 500 kW atendidos em qualquer tensão, também podem escolher seu fornecedor, mas seu leque de escolha está restrito à energia oriunda das chamadas fontes incentivadas, a saber: Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs), Usinas de Biomassa, Usinas Eólicas e Sistemas de Cogeração Qualificada. A energia proveniente dessas fontes tem desconto na tarifa de transporte, o que beneficia tanto os geradores quanto os consumidores, tornando esse segmento bastante competitivo.

Segundo Almeida (2005), a figurados consumidores especiais, denominação informal dada aos consumidores atendidos por fontes alternativas, já se encontrava prevista desde a outorga da Lei 9.427/1996, alterada com a sanção das Leis 9.648/1998 e 10.438/2002, e que teve sua redação consolidada pela Lei 10.762/2003 e pelo Decreto 5.163/2004.

Ainda de acordo com o autor, os critérios para que um consumidor se torne livre são ilustrados no quadro 14.

Consumidores	Demanda	Tensão	
Potencialmente Livres	Ligados antes de 08 de julho de 1995	Maior ou igual a 3 MW	Maior ou igual a 69 kV
	Ligados depois de 08 de julho de 1995	Maior ou igual a 3 MW	Qualquer
Especiais	Atendidos por PCHs e ou fontes alternativas (biomassa, solar e eólica)	Maior ou igual a 0,5 MW	Qualquer

Quadro 14: Elegibilidade para consumidor livre

Fonte: Desenvolvido pela autora

Outro requisito que a empresa requerente a participar do mercado livre deve atender é tornar-se agente da CCEE (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica). Para isso, pode optar pela

contratação de um agente representante, para executar todas as atividades operacionais e burocráticas inerentes ao consumidor livre.

No total, participam da CCEE 1.505 agentes, entre consumidores livres, comercializadores, geradores, distribuidores, autoprodutores (APE) e produtores independentes (PIE). Destes, atuantes no mercado livre de hoje, são 999 consumidores principalmente representados por empresas industriais de médio e grande porte e alguns consumidores comerciais, contra apenas dois em 2001 (CCEE, 2011 e MEMÓRIA DA ELETRICIDADE, 2011).

A existência de um Ambiente de Contratação Livre permite a interação adequada e competitiva entre consumidores livres e fornecedores de energia. Para termos uma noção da dimensão do mercado livre brasileiro, segundo a CCEE, 27% da energia total comercializada no Brasil é realizada no ACL, de outubro de 2010 a setembro de 2011 os consumidores livres demandaram 9.911 MW médios, o que corresponde a 18% do consumo nacional (CCEE, 2011). Apesar de algumas opiniões existentes no início do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, segundo as quais os consumidores livres eram vistos com desconfiança; os produtores independentes, como inconstitucionais; e as comercializadoras, como atravessadoras, tais agentes continuam a existir no modelo atual, conferindo liquidez ao mercado e contribuindo para a redução de preços e aumento da competitividade (ALMEIDA, 2005).

3.4.1 COMO FUNCIONA O MERCADO LIVRE

Em linhas gerais, a operacionalização de compra e venda de energia no mercado livre, com enfoque na entrega simbólica do produto, segue a seguinte linha: produtores entregam energia ao sistema, em seu centro de gravidade, assumido as perdas entre o ponto de geração e o centro de gravidade. Consumidores, de forma análoga, recebem energia do sistema, em seu centro de gravidade, assumido as perdas entre esse centro de gravidade e o ponto de consumo (ABRACEEL).

Para um melhor entendimento, cabe salientar que o mercado de energia pode ser considerado um mercado “virtual”, pois as relações no ambiente livre são contratuais, ou seja, um agente entrega a energia no SIN (Sistema Interligado Nacional) e outro agente recebe energia do mesmo sistema, não tendo o agente vendedor a obrigatoriedade de entregar o produto fisicamente ao cliente.

O sistema interligado garante a oferta e a qualidade do produto, o que cria a possibilidade dos agentes consumirem mais do que foi contratado. Diferenças entre o contratado e o produzido ou consumido são liquidadas pelo PLD¹⁵ (Preço de Liquidação de Diferenças), definido em quatro submercados, sendo eles: sul, sudeste/centro-oeste, norte e nordeste; e três patamares de carga, que são estes: leve, médio e pesado, publicados semanalmente pela CCCE.

Além dos requisitos já apresentados, para participar do mercado livre, os agentes consumidores, em especial os consumidores livres e as distribuidoras, precisam atender a mais uma exigência, ter 100% do seu consumo previsto contratado. Tais contratos podem ser negociados bilateralmente ou através de leilões, no caso das distribuidoras.

O órgão responsável por averiguar essa condição é a CCEE, que entre outras atividades realiza a contabilização das diferenças entre o que foi produzido ou consumido e o que foi contratado por empresas geradoras, distribuidoras, consumidores livres e empresas comercializadoras de energia. Portanto, o que se negocia na CCEE é somente a diferença entre o consumo previsto e aquilo que foi realizado. Para isso, as empresas são obrigadas a entregar os dados relativos a cada mês (ANEEL, 2011).

Os contratos de energia protegem os agentes das variações do preço de curto prazo e são obrigatórios para 100% da carga, sem restrições de prazo no caso do mercado livre. Os contratos podem ser registrados após a medição do consumo efetivo. A não comprovação, além da exposição ao pagamento do PLD, implica no pagamento de penalidades para falta de lastro de contratos de energia e potência (ABRACEEL, 2011).

Por exemplo, se uma empresa ou distribuidora consumiu mais energia do que havia contratado, ela é obrigada a pagar a diferença pelo preço do mercado de curto prazo, também conhecido como *spot*. Esse preço é chamado de PLD. Se uma empresa consumiu menos, recebe um crédito, as também chamadas operações de curto prazo.

¹⁵ O PLD é calculado com base em sistemas matemáticos. O objetivo é garantir o abastecimento de energia, considerando as previsões de geração e demanda para os próximos cinco anos. O uso das termelétricas, a fonte de energia mais cara, para compensar a queda no nível dos reservatórios e o atraso nas chuvas, por exemplo, fazem o preço subir.

3.5 COMERCIALIZADORES

Com o surgimento do mercado livre, o governo federal também regulamentou um novo participante na estrutura do setor elétrico: o agente comercializador. Agente este, com livre trânsito para comercializar energia entre os demais agentes do mercado, entre eles, geradores, consumidores livres, distribuidoras e outras comercializadoras.

O comercializador foi criado para fomentar transações de compra e venda de energia elétrica, proporcionar liquidez ao mercado e atuar como facilitador entre as partes envolvidas na operação.

A primeira comercializadora de energia brasileira surgiu em 1998, com a missão de negociar sobras de energia e atender os primeiros consumidores livres do país. Em abril de 2011, de acordo com dados da CCEE, já existiam 97 comercializadoras registradas oficialmente, embora nem todas atuantes. Destas, 45 são associadas à Associação Brasileira dos Agentes Comercializadores de Energia Elétrica – ABRACEEL.

Apesar de existirem desde 1998, as operações de comercialização de energia no mercado livre só vieram a ganhar volume a partir de 2001, período particularmente difícil para o mercado de energia no cenário mundial. Em 2001 vieram a público as práticas fraudulentas da Enron e ocorreu o ataque ao *World Trade Center*, este, causador de uma desaceleração da economia mundial. Entre 2000 e 2001, a Califórnia mergulhou em uma crise energética causada, dentre outros motivos, por falhas no processo de reestruturação e desregulamentação (ALMEIDA, 2005).

No Brasil, devido a particularidades do processo de reestruturação, as comercializadoras dividem-se em dois tipos básicos: as “independentes”, desvinculadas de grupos que possuem distribuição, transmissão; e as “vinculadas”, que atuam no bojo de uma grande distribuidora ou geradora, ainda que com personalidade jurídica diferente (ABRACEEL, 2011).

No início do Mercado Livre brasileiro, as comercializadoras eram vistas como meras atravessadoras. Tal pensamento era certamente reflexo do ambiente monopolista e fechado à competição que vigorava até então. Com o tempo, ficou evidente que o papel desempenhado pelas comercializadoras é importante e relevante, pois elas:

Efetivam a aproximação entre os agentes do setor elétrico, principalmente geradores e consumidores, aumentando a liquidez do mercado, incentivando a competição;
Contribuem para a divulgação e melhoria das regras e procedimentos do mercado de energia através de conhecimento especializado;
Oferecem assessoria para migração, apresentando as bases legais que qualificam as unidades consumidoras do cliente como potencialmente livre;
Desenvolvem produtos e associam serviços ao produto energia, em um mercado cada vez mais competitivo, inovador e com foco nas necessidades de seus clientes;
Elaboram estudos econômico-financeiros comparando as modalidades de fornecimento de energia elétrica como Consumidor Cativo e como Consumidor Livre;
Elaboram análise jurídica dos contratos firmados entre as unidades consumidoras do cliente e as distribuidoras locais;
Gerenciam o consumo das unidades consumidoras e avaliam as necessidades de aquisição de energia adicional;
Assessoram em todas as etapas envolvidas na obtenção dos contratos de conexão e uso e de outros contratos que venham a ser necessário.

Quadro 15: O papel dos comercializadores

Fonte: ABRACEEL (2011). Desenvolvido pela autora

Entre os agentes que compõem a cadeia de suprimento de energia elétrica, os comercializadores são reconhecidos pelo expressivo número de negociações que realizam diariamente, uma vez que, por sua natureza de intermediação, necessitam comprar e vender o “mesmo” produto, o que no mercado é conhecido como *trading*¹⁶.

Cabe ainda uma ressalva sobre o produto em questão, energia, que difere em muito dos produtos em geral, uma vez que não se tem a possibilidade de estocá-lo; que a entrega é “virtual”; e que as operações,

¹⁶ Tradução: atividade comercial, negócio, comércio, ato de comerciar; significa comprar e vender. Na bolsa, por exemplo, compram-se e vendem-se ações.

mesmo que negociadas em um mercado livre, são regulamentadas pelo governo.

A escolha do ambiente e da amostra para a pesquisa de campo se deu primordialmente por essa atuante e expressiva participação no setor elétrico, julgando que os comercializadores são os representantes com maior potencial para testar os objetivos propostos neste trabalho, somando-se, ainda, a complexidade da negociação de um produto como energia com as peculiaridades já descritas, aspectos que contribuem para um ambiente ideal de pesquisa.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos do trabalho e o detalhamento da pesquisa de campo, os instrumentos de coleta de dados utilizados para a classificação dos negociadores e algumas considerações pertinentes à pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Com o intuito de facilitar a visão geral do método, os tópicos abordados foram estruturados conforme mostra a figura 9.

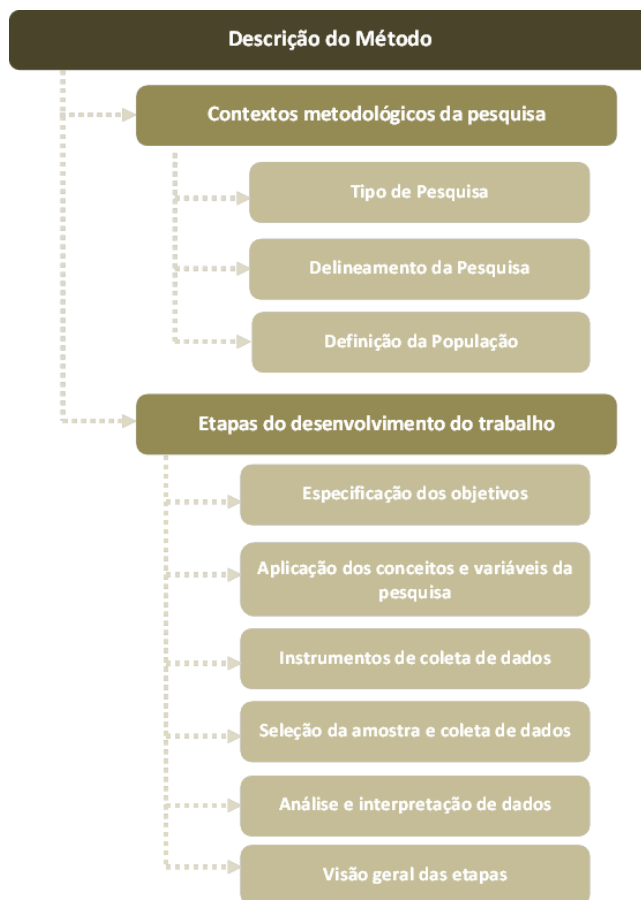


Figura 9: Visão geral da metodologia aplicada à pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora

Para Tonietto (2005), a metodologia corresponde à explicação minuciosa dos caminhos a serem seguidos para se fazer uma pesquisa científica. Uma primeira ideia sugestiva sobre metodologia remete à etimologia da palavra, que vem dos termos gregos *meta*, que significa objetivo; *hodos*, que significa caminho; e *logos*, estudo sistemático.

4.1 CONTEXTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Nesta subseção são apresentados os componentes metodológicos que delineiam a pesquisa, tais como: tipo de pesquisa utilizada, definição das variáveis da pesquisa e população para se realizar o trabalho. Os componentes são tratados a seguir.

4.1.1 Tipo de pesquisa

Por se constituir em uma pesquisa exploratória, descritiva com abordagem quantitativa, bibliográfica e de amostragem, dados secundários foram obtidos em diversas fontes, como livrarias, bibliotecas e buscas que subsidiassem este trabalho pela internet. Os dados de campo foram colhidos diretamente com os negociadores das comercializadoras associadas à ABRACEEL.

De acordo com Gil (2006, p.44), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Para o autor, a pesquisa descritiva busca estudar características de um grupo. Cervo, Bervian e Silva (2007) consideram que as pesquisas descritivas desenvolvem-se principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. De acordo com os autores,

[...] os estudos descritivos, assim com os exploratórios, favorecem, na pesquisa mais ampla e completa, as tarefas de formulação clara de problema e da hipótese como tentativa de solução. Comumente incluem nesta modalidade os estudos que visam identificar as representações sociais e o perfil de indivíduos e grupos, como também os que visam identificar estruturas, formas e conteúdos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.62).

Richardson (1999) pondera que método de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Segundo o autor, o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções da análise e interpretação.

Para Marconi e Lakatos (2004, p.93), “os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essa verificação simplificada tem relações entre si”. Segundo as autoras, o papel do método estatístico é fornecer descrição quantitativa da sociedade, considerada com um todo organizado.

O método quantitativo “é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos” (RICHARDSON, 1999, p.70).

4.1.2 Delineamento de pesquisa

Segundo Gil (2006), a classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de marco teórico. Para a análise dos fatos, confrontando a visão teórica e a real, torna-se necessário traçar um modelo operativo da pesquisa, o delineamento.

Ainda conforme o autor, o elemento mais importante para o delineamento da pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados. Para Cervo, Bervian e Silva (2007) toda pesquisa, em especial a descritiva, deve ser bem planejada para se obter resultados úteis e fidedignos. Segundo os autores, esse planejamento envolve a tarefa de coleta de dados. Essa pesquisa utiliza o levantamento e questionários com procedimento para coleta de dados.

As pesquisas desse tipo [levantamento] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, precede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. (GIL, 2006, P.70)

De acordo com Gil (2006), o levantamento é um método de pesquisa social utilizado para se conhecer o comportamento, crenças,

opiniões e outras informações acerca de um grupo significativo de pessoas envolvidas no problema estudado. As pesquisas desse tipo caracterizam-se pela análise quantitativa para obter conclusões correspondentes aos dados coletados. De acordo com Hair *et al.* (2006), o levantamento é apropriado quando se deseja obter um grande número de informações de uma grande amostra de indivíduos.

As principais vantagens do levantamento, na visão de Gil (2006), são:

- conhecimento isento do subjetivismo do pesquisador, na medida em que as próprias pessoas informam sobre seus comportamentos, crenças e opiniões, tornando a investigação mais próxima da realidade;
- obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo, proporcionando economia e rapidez à pesquisa;
- possibilidade de aplicação de análise estatística, uma vez que os dados podem ser agrupados em tabela.

Considerando que o objetivo principal deste trabalho é identificar e analisar o perfil psicológico e o estilo de negociação dos negociadores das empresas de comercialização de energia do setor elétrico brasileiro buscando identificar uma possível correlação entre o perfil psicológico e o estilo de negociação, o levantamento permite:

- a) caracterizar os negociadores envolvidos neste estudo;
- b) identificar o perfil psicológico dos negociadores envolvidos neste estudo;
- c) identificar o estilo de negociação dos negociadores envolvidos neste estudo;
- d) possibilitar o emprego de análises estatísticas úteis para se determinar a relação entre as variáveis.

Para a realização dos procedimentos de levantamento dos dados, seguem o proposto por Gil (2002, p. 111), conforme demonstrado na figura 10:



Figura 10: Etapas para o procedimento de levantamento de dados
Fonte: Gil (2002, p. 111). Adaptado pela autora

4.1.3 Definição da população

Segundo Gil (2006), universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.

A seleção dos participantes da pesquisa ocorreu primeiramente pelo tipo de atuação no setor elétrico, onde dentro da cadeia de suprimento de energia elétrica escolheu-se o representante com maior potencial para a negociação, entendendo que as comercializadoras, pela

característica das operações de *trading*¹⁷, praticam de maneira ostensiva a comercialização, sendo o ambiente ideal para a pesquisa.

Conforme definição da CCEE¹⁸ (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica), “os comercializadores de energia elétrica compram energia através de contratos bilaterais celebrados no ACL, podendo vender energia aos consumidores livres, no próprio ACL, ou aos distribuidores através dos leilões do ACR”.

A seleção das comercializadoras se deu com base no cadastro das empresas participantes da ABRACEEL¹⁹ (Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia Elétrica), uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, que reúne 45 autorizada a comercialização de energia elétrica, empresas públicas e privadas, investidores nacionais e internacionais, grupos industriais de grande porte, conglomerados que operam em diversos segmentos da área de energia elétrica e empresas que têm na comercialização de energia elétrica o foco da sua atuação em todas as regiões do país.

A tabela 1 mostra o número de comercializadoras e negociadores pesquisados, caracterizando a população selecionada.

População	Convidados	Respondentes	%
Comercializadoras	45	31	68,8
Negociadores	90	44	48,8

Tabela 1: População da pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora

4.2 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Descreveremos aqui os procedimentos realizados para desenvolver as etapas de pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados de campo, conforme especificado no delineamento de pesquisa. Cada uma das etapas será mais bem detalhada a seguir.

¹⁷ Tradução: atividade comercial, negócio, comércio, ato de comerciar; significa comprar e vender. Na bolsa, por exemplo, compram-se e vendem-se ações.

¹⁸ <http://www.ccee.org.br/cceerinterdsm/>

¹⁹ http://www.abraceel.com.br/quem_somos/associados

4.2.1 Pesquisa bibliográfica

O método adotado para a revisão bibliográfica da literatura teve por objetivo identificar as principais contribuições científicas sobre os temas pertinentes ao trabalho: negociação, estilo de negociação, perfil psicológico, buscando caracterizar cientificamente o ambiente onde foi realizada a pesquisa de campo – o setor elétrico brasileiro. Através de uma busca sistemática em bases de dados, procurou-se a ampliação do universo de conhecimento desta pesquisadora, de maneira a escolher os artigos e publicações, identificando, ainda, algumas lacunas não cobertas por outras pesquisas.

Com base no acesso disponibilizado pela Universidade Federal de Santa Catarina, via VPN, buscamos as principais bases de dados de publicações científicas, entre elas: portal da Capes²⁰, ISI (*Web of Knowledge Thompson Reuters*)²¹, SCOPUS²² e, em especial, na base de dados SciELO (*Scientific Electronic Library Online*)²³. Essa última por disponibilizar periódicos científicos brasileiros. Comprovamos, então, que o tema não tem sido abordado com regularidade. A pesquisa sistemática realizada na base de dados SciELO, utilizando a palavra-chave “negociação”, trouxe 214 registros, entretanto nenhum deles tinha relevância ou abordava o estudo como tema central, outro ponto do resultando que chama atenção é o fato de que a última publicação data do ano 2000.

Complementando a pesquisa realizada, foi realizada pesquisa à base de teses e dissertações disponibilizadas no portal da Capes (2011).

A partir dos resultados apresentados nas buscas em bases de dados, identificamos os principais autores por temas específicos. Por se tratar de uma área de estudo interdisciplinar, uma segunda pesquisa foi realizada em portais de busca na internet, especialmente o Google²⁴, Google Livros²⁵ e Google Acadêmico²⁶, visando ampliar o campo de estudo. Os artigos relevantes para o estudo foram utilizados como referencial teórico e contribuíram para a construção do próximo capítulo.

²⁰ www.periodicos.capes.gov.br

²¹ www.isiknowledge.com

²² www.scopus.com

²³ www.scielo.org

²⁴ www.google.com.br

²⁵ <http://books.google.com.br>

²⁶ <http://scholar.google.com.br>

4.2.2 Instrumentos da pesquisa

De acordo com Anastasi e Urbina (2000), a psicometria clássica atribui duas dimensões de qualidade a um teste: sua *validade* e sua *precisão*. A validade refere-se a quanto o teste mede o fator que se propõe medir. Ou seja, qualquer teste psicológico sofre influências de fatores outros que não aquele que pretende, isoladamente, medir. A validade é o parâmetro estatístico dessa influência.

O segundo parâmetro psicométrico da qualidade de um teste é sua precisão. A precisão de um teste refere-se ao grau de sensibilidade com que a variação de sua escala mostra variações “reais” nos indivíduos testados.

Esclarecidos esses parâmetros psicométricos, é importante salientar que o presente trabalho não visa validar, nem medir a precisão dos dois instrumentos ora utilizados.

Para a coleta de dados, considerando os objetivos e os recursos disponíveis para este trabalho, foram utilizados dois questionários, ou seja, duas metodologias de classificação. O primeiro com o objetivo de classificar o indivíduo com relação ao estilo de negociação, elaborado por Hirata, e o segundo para classificar esse mesmo indivíduo quanto seu perfil psicológico e, para tanto, utilizamos o questionário de temperamentos de Keirsey-Bates. Esse inventário apresenta uma boa correlação com o MBTI, ambos medindo o mesmo constructo (QUINN *et al.*, 1992, *apud* SILVEIRA, 2006). Em condições de pesquisa que exigem facilidade de aplicação e baixo custo, uma vez que o inventário de Keirsey-Bates é de livre acesso e uso, estando disponível na *homepage* do autor (<http://Keirsey.com>).

4.2.2.1 Inventário de estilo de negociação

A interpretação do estilo de negociação capacita o negociador a prever sua estratégia primária habitual de comportamento e tomada de decisão num cenário onde a competência negociação seja necessária (conflitos, vendas, influência interpessoal). (HIRATA, 2007)

O inventário escolhido para classificar os negociadores pesquisados, quanto ao estilo de negociação, foi desenvolvido por Renata Hirata, e a versão utilizada nesta pesquisa foi retirada do

treinamento intitulado “Negociação estratégica”, organizado pela Fundação Dom Cabral (FDC)²⁷ e ministrado pelo próprio autor, cujo tema central era negociação efetiva.

Esse inventário foi escolhido por ser específico na determinação dos estilos de negociação e, adicionalmente, por analisar os negociadores considerando o enfoque situacional. A análise situacional é composta de questões que avaliam o comportamento em situação de normalidade, ou seja, sem pressão; e de questões que avaliam o comportamento em situação de estresse, característica ao ambiente da negociação.

O inventário citado consiste em um instrumento que permite identificar os estilos relativos utilizados nos relacionamentos com outros e é composto por 18 questões subdivididas em quatro itens, em que é apresentada ao participante uma série de afirmações autodescritivas; cada afirmação é seguida de quatro alternativas diferentes, que deverão ser organizadas em escala de relevância: 6 para alternativa mais relevante; 4 para a segunda mais relevante; 3 para a seguinte; e 1 para a alternativa de menor relevância. Cada um dos números deverá ser utilizado somente uma vez em cada questão.

Atendendo ao critério de acessibilidade, optamos, mais uma vez, pela ferramenta *Google docs*, ficando o questionário disponível na rede *WEB* para respostas por um período de 30 dias. A pesquisa pode ser acessada no *link*²⁸ especificado nesta nota. No final do preenchimento, as resposta ficam registrada no próprio *Google docs* e para a classificação, é necessário utilização do gabarito que permite conhecer o estilo de negociação do participante.

O questionário completo é apresentado no Apêndice 3. A figura 12 exemplifica o formato da consulta efetuada com os negociadores.

²⁷A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos, com sólida articulação internacional, que garante seu acesso a grandes centros produtores de conhecimento e tecnologia de gestão. Criada em 1976, como desdobramento do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais, a instituição atende anualmente cerca de 30 mil executivos de empresas de médio e grande porte (www.fdc.org).

²⁸<https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform>

Questionário

É provável que as pessoas me achem: *
Lembre-se: use cada número somente uma vez. Mesmo que duas alternativas forem muito próximas, pontue ambas. Utilize todos os números na resposta.

	5	4	3	2	1
1 - Prático e objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Emotivo e até certo ponto incentivador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Astuto e lógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Intelectual e às vezes com dificuldade de ser compreendido pelas pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando trabalho em equipe quero: *

	5	4	3	2	1
5 - Incentivar os colegas e interagir intensamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Ter certeza de que o trabalho está sendo desenvolvido de forma sistemática e lógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Ter certeza que a atividade terá retorno e suficiente para justificar o tempo e energia dispendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 11: Amostra do questionário Estilo de negociação

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2.2 Inventário de estilo de negociação

O inventário *Keirsey Temperament Sorter* será utilizado como técnica de avaliação da personalidade dos entrevistados, a fim de determinar o tipo psicológico junguiano deles. A versão utilizada nessa pesquisa, com 70 frases para serem completadas com uma das duas alternativas apresentadas para cada item, foi traduzida e ajustada para o português brasileiro em 1992, por Ramos da Silva, em sua pesquisa com estudantes da Universidade de São Paulo.

Esse inventário de personalidade foi escolhido por ser específico na determinação dos tipos psicológicos junguianos e por satisfazer três características, definidas por Schultz e Schultz (2002) como essenciais na caracterização de uma técnica de avaliação da personalidade adequada: padronização, confiabilidade e validade. Para Ramos (1992), o *Keirsey Temperament Sorter* satisfaz plenamente esses pré-requisitos.

O inventário de personalidade citado consiste em um instrumento, na forma de questionário, utilizando perguntas fechadas e apresentando respostas como alternativas opostas. Há uma série de perguntas com as instruções para a seleção da resposta mais relevante ao pesquisado. As instruções são simples, o tempo para preenchimento é livre. O questionário deve ser respondido em um ambiente controlado, sem

interrupções e, para tanto, a ferramenta utilizada para operacionalização da pesquisa foi o *Google docs*.²⁹ O questionário pode ser acessado no *link*³⁰ especificado nesta nota.

No final do preenchimento, as respostas ficam registradas no próprio *Google docs*. Para a correção, é necessário um jogo de gabaritos, sendo um gabarito específico para se extrair cada função e cada atitude. A partir da correção, extrai-se o Tipo Psicológico apresentado através de quatro letras (KEIRSEY, 2004).

O instrumento proposto por Keirsey-Bates mede as preferências cognitivas das pessoas e não as suas habilidades. Devemos evitar generalizações e simplificações, ao apresentar o resultado do inventário ao indivíduo. De acordo com Calegari e Gemignani (2006): “o perfil psicológico não explica tudo, mas pode servir de ponto de partida para diagnóstico e intervenção nos níveis individual e grupal”.

Quanto à precisão da identificação do tipo psicológico nesse teste, é importante destacar que as respostas apontam uma tendência naquele instante, não sendo uma descrição definitiva e acabada. Assim sendo, para ser considerada, devemos levar em conta o momento existencial e seu contexto pessoal e profissional.

O questionário completo é apresentado no Apêndice 4. A figura 11 exemplifica o formato da consulta efetuada com os negociadores.

²⁹ O *Google Docs* é um pacote de aplicativos do Google baseado em AJAX. Funciona totalmente *on-line*, diretamente no *browser*. Os aplicativos são compatíveis com vários *softwares*, e atualmente compõe-se de um processador de texto, um editor de apresentações, um editor de planilhas e um editor de formulários. Esse último utilizado para confeccionar os questionários aplicados nesta pesquisa. Alguns dos recursos mais peculiares são a utilização de um mesmo documento por mais de um usuário ao mesmo tempo e acessibilidade. (WIKIPEDIA, 2011)

³⁰ <https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform>

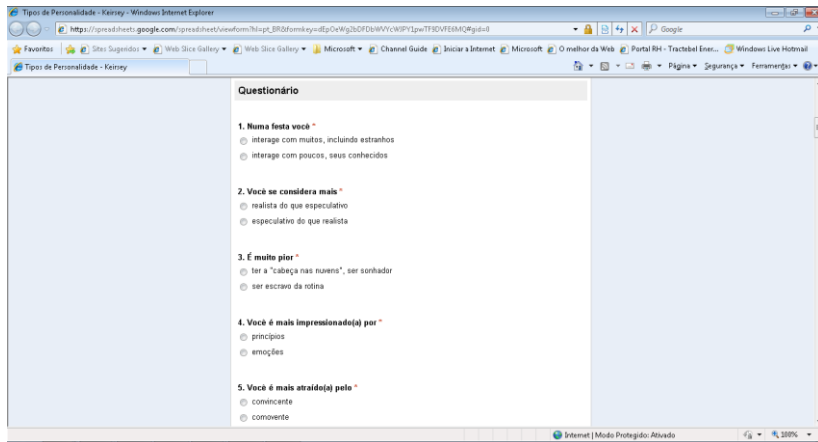


Figura 12: Amostra do questionário Perfil psicológico

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 CONSIDERAÇÕES

Para a pesquisa realizada para este trabalho, exploratória, descritiva e de cunho quantitativo, utilizamos a metodologia de levantamento de dados e aplicação de questionário, com o objetivo de identificar a correlação entre a diversidade do estilo de negociação e os tipos psicológicos dos negociadores de energia elétrica ligados a empresas comercializadoras, além de classificar o pesquisado nas duas metodologias. Procuramos testar a hipótese central de que há uma relação entre o estilo de negociação e perfis psicológicos junguianos. A amostra, portanto, foi constituída de negociadores de empresas de comercialização de energia associadas à ABRACEEL. Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: o inventário de estilo de negociação, elaborado por Hirata, e o inventário de perfis psicológico, desenvolvido por Keirsey-Bates.

O inventário de estilo de negociação teve como objetivo determinar o comportamento do negociador da amostra pesquisada.

O inventário de perfil psicológico de Keirsey-Bates teve como objetivo determinar o perfil comportamental dos negociadores pesquisados.

No capítulo a seguir, apresentaremos a discussão e análise dos resultados.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados aqui os resultados da pesquisa de campo através de figuras e quadros com a tabulação dos perfis junguianos e estilos de negociação encontrados nos negociadores de energia elétrica.

Com o intuito de facilitar a visão geral dos resultados da pesquisa, os tópicos abordados foram estruturados conforme mostra a figura 13.



Figura 13: Visão geral dos resultados da pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela autora

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para o envio dos instrumentos de pesquisa, dada à escolha da população, as comercializadoras associadas à ABRACEEL, buscou-se

no *site*³¹ da associação a lista das empresas participantes. A figura 14 demonstra a consulta feita, e a lista na íntegra será apresentada no Apêndice 6.



Figura 14: Amostra da lista de associados da ABRACEEL
Fonte: Elaborada pela autora

De posse da referida lista identificamos, no primeiro momento, informações que possibilitassem o contato com as empresas, etapa esta que foi sensivelmente facilitada com a disponibilização da identificação do representante da associada perante ABRACEEL. Esse processo culminou nos primeiros selecionados para a pesquisa, que em seguida foi complementada com pelo menos mais um negociador por empresa.

No total, foram selecionados para participar da pesquisa 90 negociadores, representando as 45 comercializadoras associadas à ABRACEEL, os quais receberam, via *e-mail*, o convite e as instruções de como proceder para participar da pesquisa. O texto na do convite na íntegra será apresentado nos Apêndices 1 e 2.

Das 45 comercializadoras convidadas a participar, 31 empresas, através de seus negociadores foram representadas na pesquisa, número que corresponde a 68,8% de adesão à pesquisa. Participaram respondendo, ao menos um dos instrumentos de pesquisa, 44 negociadores, valor que representa 48,8% de participação.

³¹Disponível em: <http://www.abraceel.com.br/quem_somos/associados>. Acessado em fev. 2011.

A figura 15 demonstra a população total convidada a participar da pesquisa e a participação efetiva, apresentando primeiramente a adesão dos negociadores e em seguida a participação das comercializadoras.

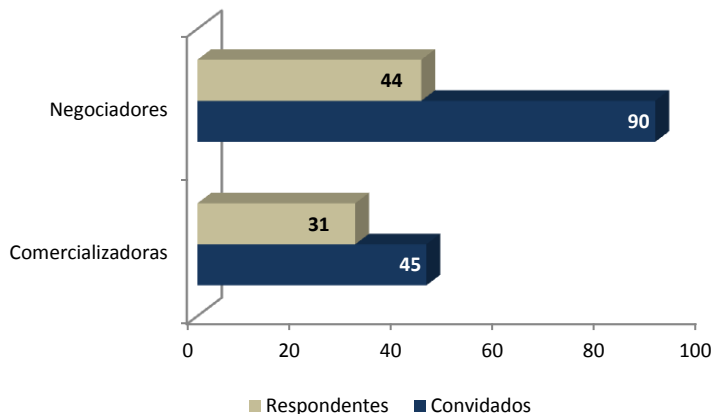


Figura 15: População *versus* adesão à pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Nos instrumentos de pesquisa, além da caracterização comportamental, buscamos traçar o perfil do participante, incluindo nos questionário perguntas que nos permitisse conhecer melhor o participante da pesquisa, levantando informações como: idade, sexo, há quanto tempo negocia, empresa onde atua.

Da análise de tais dados podemos constatar que 84% dos negociadores são do sexo masculino, com idade média de 37 anos, sendo que 70% dos participantes têm mais de quatro anos de experiência em negociação. A figura 16 demonstra dois dos aspectos citados, o primeiro quanto ao grau de experiência em negociação, apresentando o tempo médio que o participante atua como negociador, e o segundo quanto ao sexo. Na figura 17 é demonstrada a dispersão da amostra por idade, outro indicador que destaca o grau de maturidade da amostra que é representada em 73% por negociadores com mais de 39 anos.

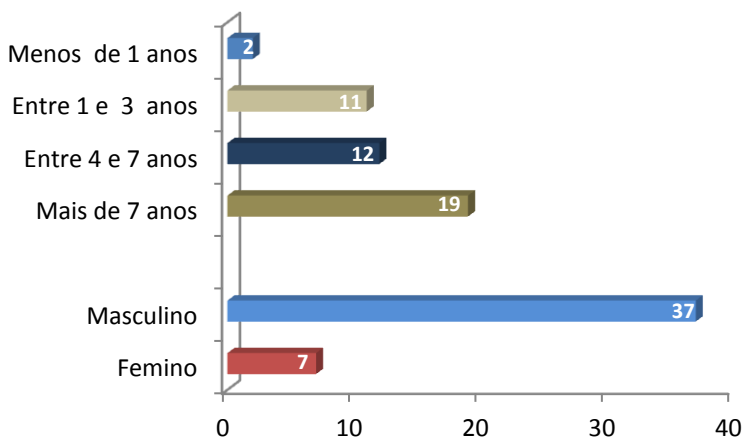


Figura 16: Caracterização da população para as variáveis maturidade e sexo
Fonte: Elaborado pela autora

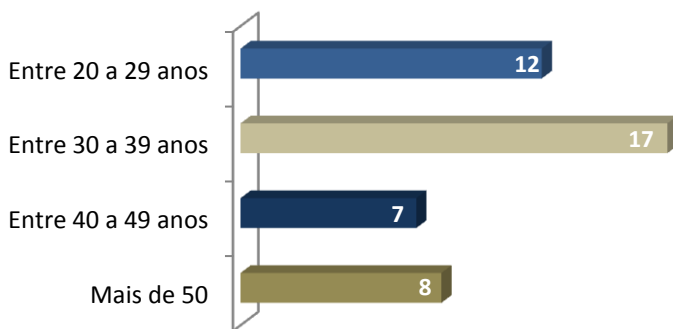


Figura 17: Caracterização da população para a variável idade
Fonte: Elaborado pela autora

Com base nesse primeiro levantamento, concluímos que os negociadores de energia são em sua grande maioria homens com idade média de 37 anos e que atuam com negociação há mais de quatro anos, o que demonstra o grau de maturidade da população.

No próximo item abordaremos a população quanto ao estilo de negociação.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DO ESTILO DE NEGOCIAÇÃO

O instrumento desenvolvido por Hirata, adicionalmente à classificação da amostra com relação à variável comportamental, classifica também considerando a variável situacional, analisando o negociador em situação favorável, ou seja, em condição de baixo estresse e em situação de estresse. Essa última, segundo Hirata (2007), corresponde à experiência vivida durante uma negociação, que o questionário se propôs a recriar através de questões específicas.

Buscando responder ao objetivo específico de classificar os negociadores quanto ao estilo de negociação, além de identificar o perfil, verificamos a existência de uma preponderância entre a população pesquisada. Tal concentração se confirmou tanto em situação de favorabilidade quanto em situação de estresse, conforme demonstraremos com mais detalhes a seguir.

5.2.1 Condição favorável

Analisando o resultado do questionário de estilo de negociação com enfoque em situação favorável, notamos uma expressiva concentração no estilo de negociação, conforme demonstra a figura 17, com preponderância ao estilo Analítico, com 51% de representação; em segundo lugar, vem o estilo Apoiador, seguido do estilo Controlador; representando a menor ocorrência, aparece o estilo Visionário.

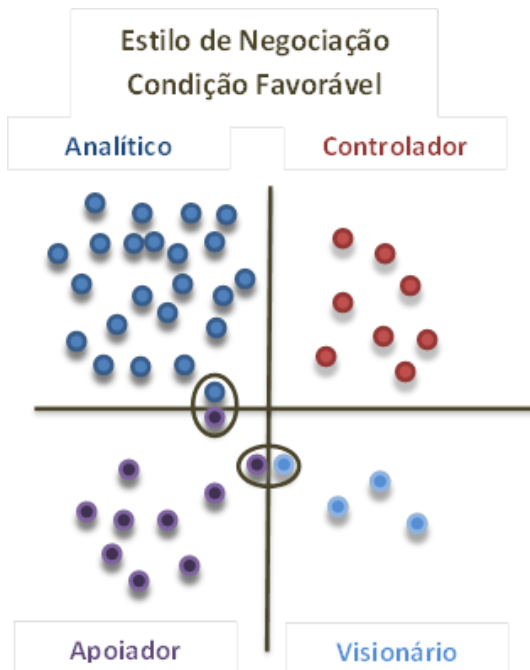


Figura 18: Estilo de negociação em condição favorável

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda conforme demonstra a figura 17, verificamos que em dois indivíduos não foi possível identificar o estilo dominante de negociação, pois com base em suas respostas houve um empate caracterizando-os com dois estilos.

5.2.2 Condição de estresse

Analisando a população agora em situação de estresse, o que representa o ambiente de negociação, vimos que a ocorrência do perfil Analítico se intensificou, aumentando a participação para 60%. Com a segunda maior ocorrência temos o estilo Controlador, seguido pelo estilo Visionário, e com menor participação, o estilo Apoiador. A figura 18 demonstra a concentração dos negociadores por perfil.



Figura 19: Estilo de negociação em condição de estresse
 Fonte: Elaborado pela autora

Mais uma vez houve a situação de participantes nos quais não foi possível identificar o estilo dominante, pois ao tabular as respostas deu-se um empate em dois ou mais estilos, conforme demonstra a figura 18.

A figura 19 demonstra o resultado da análise do estilo de negociação comparando o comportamento diante da variável situacional. Podemos dizer que o estilo analítico é o que prepondera na amostra, intensificando sua participação quando em situação de estresse. Essa intensificação pode ser entendida através da descrição dada por Hirata ao estilo analítico, em que a abordagem utilizada pelo estilo é baseada na razão e orientada para os fatos, usando acentuadamente a investigação para verificar os dados preliminares da negociação (HIRATA, 2007), descrição esta que pode explicar o comportamento ainda mais analítico quando o negociador com esse perfil enfrenta situações tensas.

Outro aspecto interessante que emerge da análise da figura 19 pode se acompanhado através da movimentação dos estilos apoiador e controlador. Notamos que os apoiadores, que em condição favorável aparecem na segunda posição, têm reduzida sua participação sensivelmente quando em situação de estresse. Ou seja, os negociadores em situação favorável além de analíticos são apoiadores, entretanto, tendem a alterar essa combinação para analítico–controlador quando sob pressão. O comportamento descrito pode ser compreendido através da caracterização dos apoiadores e controladores apresentada por Hirata (2007). Os primeiros têm forte orientação ao relacionamento, são amigáveis e procuram desenvolver uma relação pessoal com a contraparte, já os controladores têm orientação em resultados, ou seja, são conhecidos como “os que fazem acontecer”, decisivos, confiantes e rápidos. Sob a tensão de uma negociação, o negociador tende a diminuir a participação do relacionamento, buscando o resultado, ou seja, o fechamento da negociação.

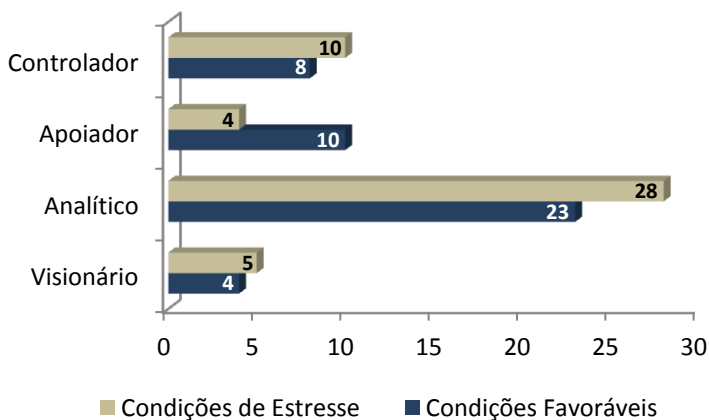


Figura 20: Comparativo situacional do estilo de negociação

Fonte: Elaborado pela autora

Entendemos que o resultado ora apresentado responde à primeira questão abordada nos objetivos deste trabalho – Existe um estilo de negociação dominante entre negociadores de energia? quando identifica o estilo analítico como o de maior ocorrência entre os negociadores e

valida o mesmo estilo mantendo a dominância nas duas situações observadas.

Tal resultado ajuda a compreender o comportamento do negociador analítico, que segundo Junqueira (1988) é orientado para os procedimentos, para os detalhes, tem necessidade de segurança e, quanto à confiança, demonstra mais credibilidade e menos sinceridade ou clareza; mostra-se cuidadoso e muito organizado, sério, lógico, controlado, paciente e pragmático e não assume riscos. Para obter apoio mantém-se atualizado, a par do que está acontecendo, demonstra que conhece o trabalho, que é especializado. Sob tensão, cala-se, retira-se ou evita conflito.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PSICOLÓGICO

O inventário *Keirsey Temperament Sorter* elaborado por Keirsey-Bates com o objetivo de classificar os indivíduos quanto ao perfil, utilizando a tipologia psicológica desenvolvida por Jung foi utilizado para responder a um dos objetivos deste trabalho, que é buscar identificar a existência de um perfil psicológico preponderante entre os negociadores de energia.

O questionário aplicado à população da pesquisa conta com 70 frases que devem ser completadas com uma das duas alternativas apresentadas para cada item e foi encaminhado, via *e-mail*, para os negociadores selecionados para participar da pesquisa.

Participaram respondendo ao questionário 40 negociadores, o que representa 45% de adesão à pesquisa.

Antes de apresentar o resultado da classificação, selecionamos algumas questões que podem ajudar na compreensão do comportamento da amostra.

A questão 7, representada na figura 20, demonstra que 80% dos participantes tendem a escolher de forma cuidadosa em detrimento da impulsividade, característica esta que pode ser traduzida como forte tendência ao mundo analítico.

7. Você tende a escolher

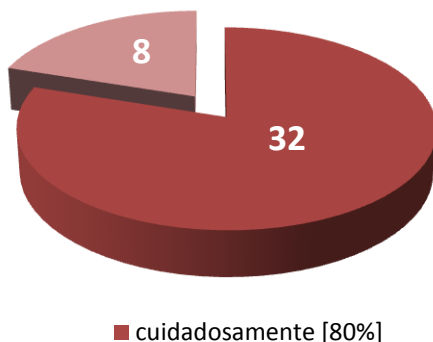


Figura 21: Perfil psicológico – questão 7

Fonte: Elaborado pela autora

Ao serem solicitados a selecionar o que mais lhe incomoda dentre: coisas inacabadas ou coisas concluídas, podemos verificar, conforme demonstra a figura 21, que 98% preferem as coisas concluídas, e somente um indivíduo prefere tarefas inacabadas. A grande concentração da amostra, quase a totalidade, demonstra que os negociadores pesquisados predominantemente tendem a ter foco em resultado e alto interesse em execução.

14. Incomoda-lhe mais ter as coisas

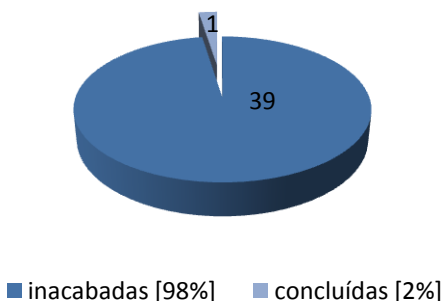


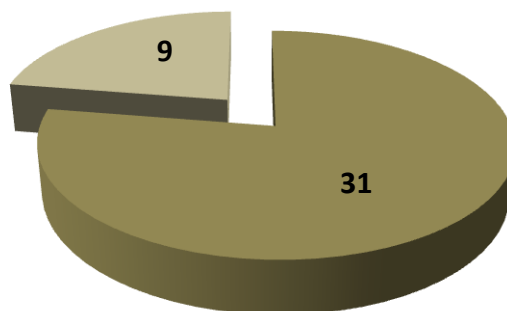
Figura 22: Perfil psicológico – questão 14

Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 29, que busca identificar o comportamento extrovertido-introvertido da amostra, percebemos que 78% dos negociadores em situações nas quais precise se relacionar com outras pessoas tomam a iniciativa da conversação, o que demonstra alto grau de extroversão do grupo. Essa característica também pode ser interpretada como tendência à sociabilidade e comunicação.

A figura 22 apresenta o resultado para a questão 29.

29. Na companhia de outras pessoas, você



■ inicia a conversação [78%] ■ espera se abordado (a) [22]

Figura 23: Perfil psicológico – questão 29

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nas três questões ora apresentadas, podemos concluir que o perfil preponderante entre os negociadores se caracteriza por indivíduos extrovertidos, comunicativos, com alto grau sociabilidade, afetos ao planejamento, com decisões cuidadosamente analisadas, foco em resultado e com grande determinação para execução.

Segundo Keirsey em Calegari e Gemignani (2006), os substantivos que os definem são: segurança, controle e comando.

Tais substantivos são utilizados pelo autor para caracterizar o perfil Guardiã, perfil este que, segundo o resultado da pesquisa, apresentado na a figura 23, representa 50% da população pesquisada. Com 23 ocorrências, fica comprovada a existência de um perfil preponderante entre os negociadores de energia elétrica: o Guardiã. Sendo assim, o resultado completo da pesquisa apresenta em primeiro lugar, com 50% de representatividade, o perfil Guardiã; empatados em segundo lugar aparecem, com 24% cada, o perfil Racional e o Idealista;

e com a menor representatividade, o perfil Artesão, com apenas 2% de ocorrência.

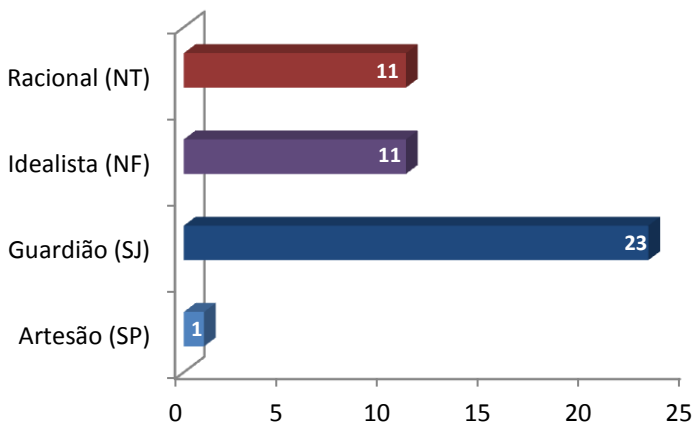


Figura 24: Perfil psicológico dos negociadores do setor elétrico

Fonte: Elaborado pela autora

Fica comprovada, então, a existência de um perfil psicológico preponderante, o perfil do Guardiã, que segundo Keirsey (2011) pode-se caracterizar como indivíduos que compartilham a confiabilidade, companheirismo, responsabilidade, presteza e o afinco ao trabalho. Tendem a ser detalhistas, focados, obedientes, tradicionais e humildes. Quando assumem o papel de líder, buscam representar e defender as causas que confiam, almejando a justiça. São imbuídos de um forte senso de dever, sentindo-se confortável em situações sociais.

Adicionalmente aparecem bem representados os perfis Racional e Idealista, conforme demonstrado na figura 23. Os quais foram abordados por Calegari e Gemignani (2006). Os Racionais, embora prefiram o mundo da abstração, são utilitaristas para implementar metas em suas teorias e invenções, visam à utilização no mundo empírico. Sentem-se atraídos, em especial, pelas ciências, dedicam-se em busca de novas invenções e têm grande interesse em tecnologia e assuntos correlatos.

Já os Idealistas, segundo os mesmo autores, são apaixonadamente preocupados com o crescimento e o desenvolvimento pessoal, se esforçam para descobrir a sua essência e como melhorá-la, buscando sempre o autoconhecimento e o autoaperfeiçoamento.

A figura 24 apresenta o resultado da pesquisa demonstrando um fenômeno abordado na metodologia de Keirsey-Bates, quando há, não um, mas dois ou mais perfis que identificam o indivíduo, representados na figura 24 pelos conjuntos marcados com círculos.

Segundo Keirsey-Bates (1984), um indivíduo pode ser a combinação de dois ou mais tipos, situação que ocorre quando temos um empate entre os *scores* que definem o perfil psicológico dominante. Assim, o participante que aparece representado pelo conjunto Guardiã-Racional deve recorrer à leitura dos dois perfis para considerar o que mais lhe parecer aplicável. Bem como o indivíduo que aparece representado pelo conjunto Racional-Idealista deve procurar nesses dois perfis características que melhor o definam.



Figura 25: Classificação do perfil psicológico dos negociadores
Fonte: Elaborado pela autora

Dado o exposto, verificamos que seis dos quarenta participantes, o que representa 15% da amostra, tiveram seu perfil determinado através da combinação de dois tipos. Em 83% desses casos a combinação foi como o perfil Guardião, tipo este que caracteriza a população. Para exemplificar a situação de equilíbrio dos pesquisados, apresentaremos algumas questões nas quais podemos perceber esse comportamento.

A figura 25 representa as respostas à questão 25, em que os negociadores são solicitados a escolher entre calculista e acolhedor como a característica que mais lhes definem. Observamos que 53% se autoavalia como calculista, característica representativa dos Racionais, entretanto, 47% se autoavaliou como acolhedor, um comportamento encontrado nos Guardiães. Notamos que a diferença percentual demonstra o equilíbrio da população.

25. Você é mais frequentemente uma pessoa

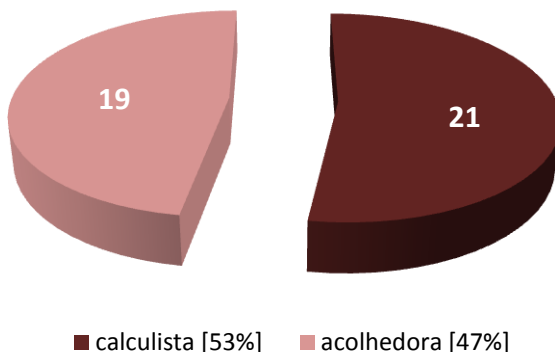


Figura 26: Perfil psicológico – questão 25

Fonte: Elaborado pela autora

Ao serem solicitados a se definirem entre um comportamento firme ou gentil, conforme demonstra a figura 26, houve o empate, com 20 indivíduos selecionando a opção “firme” e o mesmo número indicando o comportamento gentil. Mais uma vez fica caracterizado o empate entre os Racionais, firmes, pragmáticos e céticos, e os Guardiães, gentis, sociáveis e comunicativos.

33. Você se considera mais

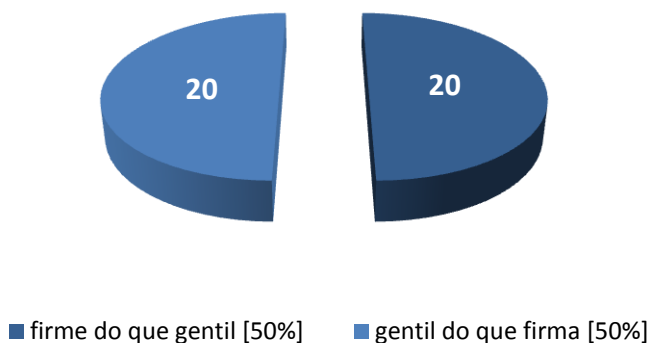


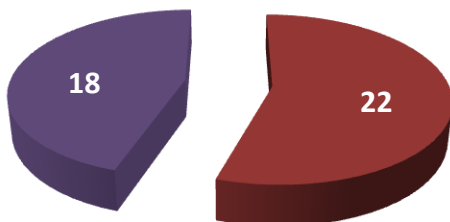
Figura 27: Perfil psicológico – questão 33

Fonte: Elaborado pela autora

O conjunto Racional-Idealista pode ser melhor entendido quando observadas as respostas das questões 4 e 61, em que o equilíbrio entre os dois perfis fica evidenciado pelo percentual praticamente idêntico da escolhas.

A figura 27 demonstra o comportamento dos negociadores quando estes são solicitados a escolher entre os princípios e as emoções. Observamos que 55% dos participantes se dizem mais impressionados pelos princípios, característica encontrada nos Racionais; e 45% se dizem mais impressionado pela emoção, preferência dos Idealistas.

4. Você é mais impressionado por



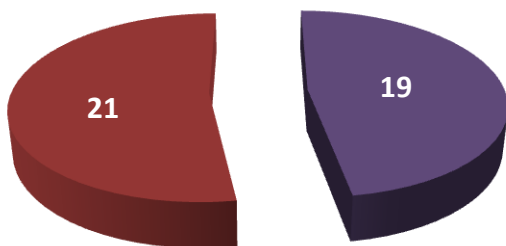
■ princípios [55%] ■ emoções [45%]

Figura 28: Perfil psicológico – questão 4

Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre a autoimagem, solicitando a seleção entre coração-mole e cabeça-dura, 52% dos negociadores se avaliam como cabeça-dura, dado que pode ser interpretado com expressiva racionalidade. Mas 48% se dizem coração-mole, o que pode ser traduzido em um comportamento de compaixão, característica do Idealista.

61. Você se vê, basicamente, como



■ coração-mole [48%] ■ cabeça-dura [52%]

Figura 29: Perfil psicológico – questão 61

Fonte: Elaborado pela autora

Entendemos que o resultado ora apresentado responde à questão abordada nos objetivos deste trabalho – Existe um perfil psicológico preponderante entre negociadores de energia? – quando identifica o perfil Guardião como o de maior ocorrência entre os negociadores e valida o mesmo perfil, mantendo a dominância em situações de indivíduos com mais de um perfil.

Além disso, tal classificação ajuda a identificar os perfis com maior relevância entre os negociadores, pois, se somando aos Guardiões, aparecem bem representados os Racionais e os Idealistas.

Podemos concluir que ao conhecer as características dos três perfis com maior relevância na pesquisa Guardião, Racional e Idealista, abrange-se 98% dos negociadores de energia.

5.4 ESTILO DE NEGOCIAÇÃO X PERFIL PSICOLÓGICO

Após a classificação dos negociadores quanto ao estilo de negociação e quanto ao perfil psicológico, buscamos, analisando detalhada e paralelamente cada tipologia, a concentração de indivíduo por perfil, responder ao terceiro e último objetivo do trabalho: Existe uma correlação entre os estilos definidos por Hirata e os perfis elaborados por Keirse-Bates?

O primeiro passo foi comparar os resultados obtidos com cada um dos instrumentos, observando a concentração de indivíduos por tipo. Com essa primeira análise, procuramos identificar uma repetição de padrão comportamental, acreditando que tal enfoque poderia trazer alguns indícios de correlação. Cabe salientar que no caso do estilo de negociação foram selecionadas as respostas apresentadas no cenário de estresse, por este ser, segundo Hirata (2007), o cenário que melhor representa o comportamento em negociação.

Com o intuito de checar os possíveis indícios da correlação os dados levantados na pesquisa de campo foram compilados e consolidados, buscando confrontar os resultados nas duas metodologias utilizadas para classificar a amostra em uma tabela que é apresentada na íntegra no Apêndice 5.

A figura 30, utilizando gráficos de dispersão, demonstra lado a lado a classificação dos negociadores por metodologia, como intuito de facilitar a identificação de uma correlação comportamental. Observamos que a figura facilita a identificação visual da correlação, uma vez que nas duas metodologias fica evidente a concentração em um dos tipos, quais sejam: Analítico e Guardião, representando 60% e 50%

respectivamente. Também fica evidente que os tipos com menor concentração são: Apoiador e Artesão, responsáveis por 8,5% e 2% de ocorrências. Assim, como enfoque quantitativo dessa análise, podemos obter os primeiros pares para investigação: Analítico-Guardião e Apoiador-Artesão.

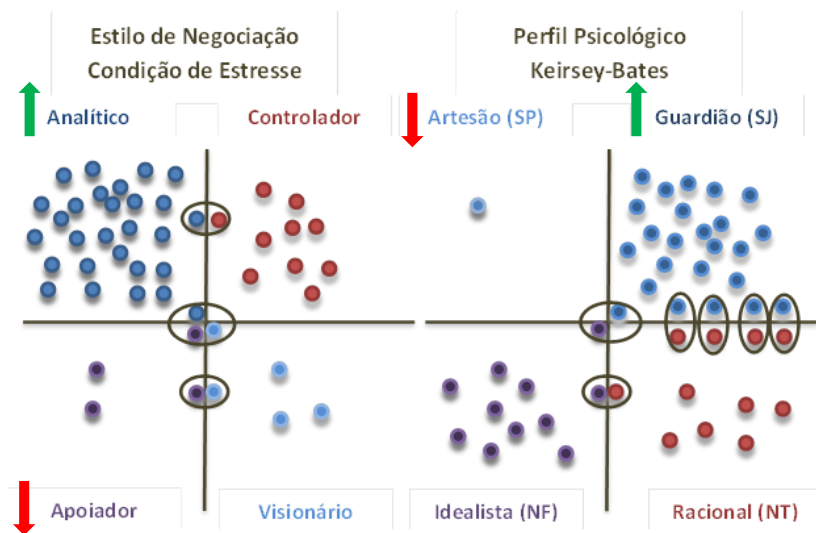


Figura 30: Comparativo entre estilo de negociação e perfil psicológico

Fonte: Elaborado pela autora

A correlação dos outros dois pares fica mais evidente através da observação da figura 31, na qual os oito tipos foram ordenados por número de ocorrências, indo do de menor representatividade, o Artesão, até o de maior representatividade, o Analítico. Excluindo-se desta análise os pares já identificados (Analítico-Guardião e Apoiador-Artesão) e focando na região central do gráfico, notamos que os tipos intermediários são: Racional, Controlador, Idealista e Visionário, representando respectivamente 24%, 21%, 24% e 11%. Assim, combinando dois a dois, surgem os pares Controlador-Racional e Visionário-Idealista.

Essa análise preliminar, exclusivamente quantitativa, baseia-se somente no número de ocorrência por tipo, sem se preocupar com a caracterização comportamental de cada um dos perfis, servindo como indício para a investigação da correlação com base na teoria tipológica de cada autor.

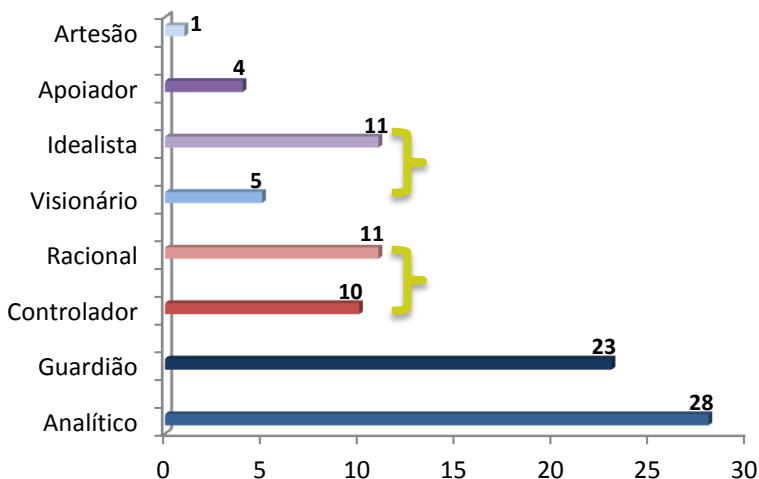


Figura 31: Ordenação dos estilos e perfis por número de ocorrência
 Fonte: Elaborado pela autora

Com o intuito de comprovar os indícios quantitativos, buscamos nas contribuições dos autores, utilizados para a classificação da amostra, Hirata e Keirsey-Bates, subsídios para fundamentar a correlação de forma qualitativa. Para tanto, fizemos uma análise detalhada nos estilos e perfis, selecionando características comuns que evidenciassem e comprovassem a correlação comportamental. A síntese desse levantamento é apresentada no Quadro 16, que foi elaborado a partir de definições feitas pelos autores para cada um dos tipos, conforme trechos apresentados a seguir.

Segundo Keirsey em Calegari e Gemignani (2006), os indivíduos do perfil Guardião os são materialistas, no sentido de concretos, conservadores, respeitam a hierarquia e a autoridade, são socializadores e comunicadores, apreciam a vida estável e segura. A preferência pelo pensamento faz deles bons observadores, com predominância do raciocínio lógico. Os Analíticos, segundo Hirata (2007), tendem a usar uma abordagem cuidadosa e sofisticada, enfatizando em sua interação o fato e a razão. Estruturados, organizados e altamente meticolosos, tendem à análise e ao planejamento pautado na lógica.

O Controlador utiliza-se de uma abordagem controlada e dominante em seus relacionamentos. É decisivo, confiante, rápido, direto, sucinto e determinado. Organizado, tende a evitar detalhe, nuances, ambiguidades e pragmatismos, pois entende que estes podem

comprometer a estratégia (HIRATA, 2007). Os Racionais, conforme Keirsey (2011), são reconhecidos pela inteligência estratégica, e a relacionam diretamente à capacidade de usar com eficiência o raciocínio lógico e a intuição. São indivíduos que confiam na razão e focam suas ações no aqui e agora.

O estilo Visionário, segundo Hirata (2007), dá grande ênfase em determinar as ideias relevantes ao negócio, utilizando-as para seus planos e ações de longo prazo. Tendem à intelectualização e aspiram à sabedoria. Na busca de justificar uma estratégia pouco comum ou ideia criativa, podem ser interpretados como pouco práticos. O Idealista é um estranho no ninho, muitas vezes rotulado como louco. São facilmente identificados, pois diferem da maioria da população, apresentam notáveis inteligências pessoais e linguísticas. Sua atenção concentra-se no mundo abstrato: psique, alma, ideias, sonhos. São reconhecidos pelas contribuições inovadoras (CALEGARI E GEMIGNANI, 2006).

O Artesão é facilmente reconhecido por estar sempre em movimento, ser inquieto e impulsivo. Tem autoconfiança, iniciativa, otimismo, carisma, audácia e brilho. Além da inteligência sinestésica, é reconhecido por demonstrar seus sentimentos (KEIRSEY, 2011). Hirata (2007) afirma que o Apoiador tem forte orientação ao relacionamento, aprecia a espontaneidade, é informal, afável e generoso. Sua sensibilidade influencia seu estilo de vida.

CORRELAÇÃO: ESTILO DE NEGOCIAÇÃO X PERFIL PSICOLÓGICO

Estilo de Negociação			
Analítico	Controlador	Visionário	Apoiador
Perfis Psicológicos			
Guardião	Racional	Idealista	Artesão
Lógica	Razão	Ideia	Sentido
Planejamento	Controle	Sabedoria	Impulso
Comunicador	Pragmático	Inovador	Informal
Estabilidade	Estratégia	Criatividade	Generosidade
Vivem no presente.	Vivem no presente.	Vivem no futuro.	Vivem como se sentem.

Quadro 16: Correlação entre estilo de negociação e perfil psicológico

Fonte: Elaborado pela autora

Dados os resultados ora apresentados, entendemos que o terceiro, e último, objetivo deste trabalho foi respondido, à medida que evidencia a correlação entre os dois métodos de classificação dos negociadores de energia, demonstrando de forma quantitativa, através dos percentuais de concentração e dispersão, e de forma qualitativa, através do levantamento comportamental das características comuns aos perfis.

Assim, inferimos que o presente trabalho cumpre com os objetivos propostos no capítulo 1, demonstrando que houve a identificação de um estilo preponderante de negociação; um perfil psicológico dominante entre a amostra, e evidenciando a correlação do modelo utilizado por Hirata e do modelo de classificação de Keirsey-Bates atendendo aos objetivos propostos pela pesquisadora.

Assim podemos pressupor que uma parcela significativa da energia elétrica negociada no Brasil é feita por negociadores com estilo e perfil Analítico-Guardião e que essa informação traz consigo uma série de comportamentos que podem contribuir durante o processo de negociação.

5.5 LIMITAÇÕES

Desse modo, apesar de a aplicação do estudo fornecer bons resultados, estes não podem ser considerados como “comportamento padrão” dos negociadores em função das limitações desse estudo, razão pela qual as conclusões obtidas na pesquisa devem servir como ponto de partida para futuras investigações.

Não foi escopo desta pesquisa identificar a existência de um estilo ou perfil com melhor desempenho em negociações. A decisão foi reduzir e especializar a proposta para avaliar aqui somente as questões comportamentais dos negociadores.

Ainda complementando as limitações, podem ser citados aspectos como:

a) a falta de aplicação de outras metodologias de análise de estilos de negociação, com o intuito de confrontar a ideia de unificação dos sete modelos de classificação e, por consequência, a verificação de correlação entre os métodos de classificação;

b) a utilização restrita de algumas das metodologias citadas no referencial teórico, que só podem ser utilizadas por profissionais da área de psicologia;

c) a limitação da amostra analisada que retrata apenas o perfil dos profissionais da área de comercialização das empresas associadas à ABRACEEL;

d) a falta de contribuições científicas sobre o mercado livre de comercialização de energia, uma vez de que o tema pode ser considerado relativamente novo.

Haveria outros aspectos a serem abordados em cada uma das inter-relações apresentadas, pois a análise do comportamento humano não se esgota pela metodologia proposta por Jung, mas pela natureza do presente trabalho faz-se necessário a interrupção, ainda que temporária.

5.6 INDICAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para futuros trabalhos, identificamos a necessidade de testar hipóteses envolvendo estudos práticos para validar ou refutar a compilação apresentada no quadro 7. Ainda nesse sentido, antes de ser testado na prática, podem ser estudados outros métodos classificatórios, ampliando a amostra do comparativo.

Recomendamos que novas verificações empíricas sejam empreendidas para que possam, em algum momento, propor generalizações sobre o tema, contribuindo na construção de uma nova teoria.

Por meio da revisão da literatura, ficaram evidenciados os escassos trabalhos existentes na interdisciplinaridade desses dois temas. Dessa forma, sugerimos:

- Estudar estilo e perfil de negociador como fator de inovação para as organizações.

- Aprofundar os processos de compartilhamento do conhecimento no desenvolvimento e capacitação de profissionais relacionados à comercialização de energia elétrica;

- Estudar e avaliar possíveis alterações no comportamento e no estilo de negociação em casos de disponibilidade de geração sem necessidade de consumo, e indisponibilidade de geração com necessidade de consumo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito já se escreveu sobre negociação sendo bem verdade que a maior parte das contribuições tratam do tema dando enfoque aos aspectos técnicos: seu processo e etapas, os conflitos, a importância da comunicação, os objetivos e metas e ainda, como chegar ao fechamento do negócio. É percebida pela revisão da literatura que os aspectos relacionados ao componente humano, o negociador, não são abordados com frequência como tema central dos estudos da negociação. Ao escolher como foco de objeto desta pesquisa o negociador, pode-se perceber o quão importante é conhecer e entender como este se comporta.

Além dos resultados ora apresentados a presente pesquisa oportunizou o desenvolvimento pessoal da pesquisadora com a ampliação do conhecimento no campo da ciência cognitiva, de modo mais específico na psicologia, despertando a curiosidade em conhecer melhor os indivíduos com os quais se relaciona e negocia diariamente.

Por entender a relevância do conhecimento proporcionado pela pesquisa e com o objetivo de contribuir para o avanço dos estudos sobre o fator humano na negociação os resultados deste trabalho serão divulgados a todos aqueles que participaram da pesquisa de campo. A divulgação será feita enviando aos participantes que responderam ao menos um dos questionários os resultados dos testes aplicados, informando o estilo de negociação e o perfil psicológico de cada negociador. Cabe salientar que cada participante da pesquisa terá acesso somente aos seus resultados, não sendo divulgado o estilo e perfil de negociação dos demais negociadores. Ainda objetivando difundir o conhecimento advindo da pesquisa, será encaminhado aos participantes o resultado consolidado da população abordada na pesquisa, ou seja, o mapa comportamental dos negociadores de energia elétrica no Brasil. Assim, além do autoconhecimento, advindo da análise comportamental dos resultados pessoais, os negociadores terão a oportunidade de conhecer as características comportamentais do grupo ao qual pertencem e com o qual negociam sistematicamente.

Por fim, a maior contribuição deste trabalho foi percebida ao percorrer o caminho da sua construção que mudou o olhar desta pesquisadora frente ao seu universo de atuação bem como frente a seus pares.

Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.

Carl Gustav Jung

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Y.V., SAUER, I.L. A reestruturação do setor elétrico brasileiro: questões e perspectivas. *In: Anais do VIII Congresso Brasileiro de Energia*.v2, pp. 662-679, Rio de Janeiro, 1999.

ACUFF, F.L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1998.

ANASTASIA, A.; URBINA, S. **Testagem psicológica**. 7 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ANDRADE, F.F. **Novo modelo para descrição e previsão da demanda dos consumidores industriais de energia elétrica**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2009.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. 2011. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em abr. 2011.

ALBRECHT, K.; ALBRECHT, S. **Agregando valor à negociação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ALBUQUERQUE, M.M. **História da energia elétrica no Brasil**. 5 ed. São Paulo, Atual, 1982.

ALMEIDA. A. A.A **comercialização de energia elétrica no varejo – riscos e oportunidades**. Apresentado no XVIII Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica – SNPTEE, Curitiba, Brasil, 2005.

ALMEIDA. J.A.J.de. **P&D no setor elétrico brasileiro: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

ATKINS, S.; KATCHER, A. **Lifo: training & O D. analyst : a program for better utilization of strengths and personal styles**. Los Angeles: Atkins Katcher Associates, 1973.

BELPEX – Belgian Power Exchange. Disponível em: <<http://www.belpex.be>>. Acesso em abr. 2011.

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

ANEEL – Pesquisa Legislativa, Agência Nacional de Energia Elétrica. *In*: Biblioteca Virtual. Disponível em:<<http://www.aneel.gov.br/biblioteca>>. Acesso em abr. 2011.

CALEGARI, M.L; GEMIGNANI, O.H. **Temperamento e carreira**: desvendando o enigma do sucesso. São Paulo: Summus, 2006.

CAMARGO, C.C. de B.; TEIVE, R.C.G. **Gerenciamento pelo lado da demanda**: aspectos técnicos, econômicos, ambientais e políticos de conservação de energia. Itajaí: Univali, 2006.

CAPES. Portal Capes – Banco de Teses. Disponível em:<www.capes.gov.br>. Acesso em abr. 2011.

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

CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. **Marketing internacional**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. Disponível em: <<http://www.ccee.org.br>>. Acesso em abr. 2011.

CERVO, A.; BERVIAN, P; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

COSTA, L.C.A.; MELLO, L.I.A. As bases da república militar. *In*: _____. **História do Brasil**. São Paulo: Scipione, 1999.

DRUCKMAN, D.; BENTON, A.; ALI, F.; BARGUR, J. S. Cultural differences in bargaining behavior. In: HAWRYSH, B.M.; ZAICHKOWSKY, J.L. **Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese.** *International Marketing Review*, v.7, n. 2, 1990.

EICH, N.V. **FHC sanciona Lei que institui a ANEEL.** *Jornal o Estado do Paraná*, 27 de dezembro de 1996.

EPE – Empresa de Pesquisa Energética. **Boletins anuais de consolidação do mercado de energia elétrica e da economia**, 2011. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/>>. Acesso em abr. 2011.

Federal Regulation and Oversight of Energy. Disponível em: <<http://www.ferc.gov/>>. Acesso em abr. 2011.

FIALHO, F.A.P. **Ciências da Cognição.** Florianópolis: Insular, 2007.

_____. **Introdução às ciências da cognição.** Florianópolis: Insular, 2001.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões.** 2 ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FREITAS, A. **Aplicação de estilos de aprendizagem na formação de equipes.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, EESC-USP, 2007.

FROM, E. **Análise do homem.** 13 ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1981.

GASTALDO, M.M.; BERGER, P. **Modelos regulatórios estrangeiros circunscritos ao setor elétrico.** Disponível em: <http://www.osetoreletrico.com.br/web/documentos/fasciculos/fasc_dir_ener_elet_cap11.pdf>. Acesso em abr. 2011.

GARDNER, H. **Estruturas da mente.** Porto Alegre: Editora Artes Médicas, 1994.

_____. Disponível em: <<http://www.howardgardner.com/>>. Acesso em abr. 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GOTTSCHALK, A. **Cedep teaching notes**, 1974.

GRAHAM, J.L. & SANO, Y. Across the negotiation table from the Japanese. **International Marketing Review**, v. 3, n. 3, 1986.

HALL, C.S; LINDZEY, G. **Teorias da personalidade**. 4 ed. São Paulo: EPU, 1973.

HAWRYSH, B.M. ZAICHKOWSKY, J.L. Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese. **International Marketing Review**, v.7, n. 2, 1990.

HIRATA, R. **Estilo de negociação as oito competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007.

JOLIBERT, A. Le contexte culturel de la négociation commerciale. **Revue française de gestion**, nov/dec 1988.

JUNQUEIRA, L.A.C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1988.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

_____. **Psicologia em transição**. Petrópolis: Vozes, 1993.

_____. **A natureza da psique**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. **Fundamentos de psicologia analítica**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

KEIRSEY, D. **Keirsey temperament sorter and Keirsey temperament theory**. Disponível em: <<http://www.keirsey.com>>. Acesso em abr. 2011.

KEIRSEY, D.; BATES, M. **Please understand me: character and temperament type**. 4 ed. Del Mar (CA): Prometheus Nemesis Book Company. s/d.

KERSTEN, G.; NORONHA, S.J. WWW-based negotiation support: design, implementation, and use. **Decision Support Systems**, v. 25, n. 2, p. 135-154, 1999.

KINSTON, W; ALGIE, J. Seven distinctive paths to decision and action. *In: Systems research*. Nova Iorque/ Londres: Plenum 1989.

LESSA, E.M. **Equipes de alto desempenho: a tipologia de Jung nas organizações**. São Paulo: Vetor, 2003.

LIFO – *Life Orientation*. Disponível: <<http://www.lifo.com.au>>. Acesso em abr. 2011.

LORENZO, H.C. **O setor elétrico brasileiro: reavaliando o passado e discutindo o futuro**. Disponível em: <http://www.eletronbras.com/IN_Noticias_Biblioteca/l.asp>. Acesso em: 15 jun. 2011.

MANKIW, N.G.; WEIL, D.N. The baby boom, the baby bust, and the housing Market. **Regional Science and Urban Economics**. Maio 1989, 235-258.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTIN, M.A. **Estilos de negociar**. Buenos Aires: IANCA, 1982.

MARTINELLI, D.P. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. **RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 4, dez. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000400001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 16 abr. 2011.

MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A.; MACHADO, J. R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTNELLI, D.P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2002.

MARTINELLI, D.P.; GHISI, F.A. **Negociação**: aplicação práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINELLI, D.P; ALMEIDA A.P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MATOS, F.G. **Negociação gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

MELLO, H.C.F. **Setor elétrico brasileiro**: visão política e estratégica. Monografia. Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia da Escola Superior de Guerra. Ministério da Defesa, Rio de Janeiro, 1999.

MEMÓRIA DA ELETRECIDADE. Disponível em: <<http://www.memoria.eletronbras.gov.br/main.asp>>. Acesso em abr. 2011.

MILLER, P. D. Getting ready for Japan. **The Journal of Business Strategy**, jan./fev. 1991.

MME – Ministério de Minas e Energia. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br>>. Acesso em abr. 2011.

MORRISON, T.; CONAWAY, W. A.; DOURESS, J.J.D. Bradstreets guide to doing business around the world. **Englewood Cliffs** (EUA): Prentice Hall, 1997.

MYERS, I.B. & MYERS, P. **Ser humano é ser diferente**. Tradução Eliana Rocha, São Paulo: Editora Gente, 1997.

NAKAYAMA, M.K. **Uma preliminar manifestação sobre a multi, a inter e a transdisciplinaridade**. Texto distribuído e utilizado no curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Disciplina metodologia de pesquisa. 2009. p.1-4.

NETO, A.R.V.; RIBEIRO, H.N. Segmentação psicográfica e estilo negociador em negociadores do mercado internacional. **RAU – Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.2, São Paulo, 2010.

NIERENBERG, G.I. **The art of negotiating**. 2 ed. Nova Iorque: Simon & Schuster, 1981.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PAULA, M.M.V.; OLIVEIRA, J; SOUZA, J.M. **A gestão de conhecimento no processo de negociação**. Coordenação do Programa de Pós-Graduação e Engenharia de Sistemas de Computação – UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

PERNOMIAN, V. **Visualização exploratória de dados de desempenho na aprendizagem em um ambiente adaptável**. Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia Elétrica da Escola de Engenharia de São Carlos, EESC, 2008.

PINHEIRO, A.C. **A experiência brasileira de privatização: o que vem a seguir?**–Textos para discussão. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

PIRES, J.C.L. **Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro.** –Texto para discussão. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

RAMOS DA SILVA, M.L. **Personalidade e escolha profissional:** subsídios de Kersey e Bates para orientação vocacional. São Paulo: EPU, 1992.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROJOT, J. **Negotiation: from theory to practice.** Hong Kong: Macmillan Academic and Professional, 1991.

ROSALEM, V; SANTOS, A.C. **Estudo dos principais estilos de negociação adotados por gestores de micro e pequenas empresas varejistas.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1140_estudo.pdf>. Acesso em abr. 2011.

SAWYER, J.; GUETZKOW, H. Bargaining and negotiations in international relations (1965). In: HAWRYSH, B.M; ZAICHKOWSKY, J.L. **Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese.** *International Marketing Review*, v.7, n. 2, 1990.

SCARE, R.F.; MARTINELLI, D.P. **Negotiation strategies applied on agribusiness certification.** III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. Anais do Congresso. Ribeirão Preto (SP). 24 a 26 de outubro de 2001.

SCHIFFMAN, L.G. e KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHULTZ, D.P.; SCHULTZ, S.E. **Teorias da personalidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SERRANO, R.O.L. **O setor elétrico e sua inserção num cenário globalizado.** Monografia. MBA em Energia Elétrica do Instituto de

Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1999.

SHARP, D. **Tipos psicológicos jungianos**. Santiago de Chile: Cuatro Vientos, 2002.

SHETH, J.N; MITTA L.B.; NEWMAN, B.I. **Consumer behavior and beyond**. Orlando: Dryden Press, 2001.

SILVA, A. Arena global. **Exame**, 15 dez.1999.

SILVEIRA, E.G.F. **Gestão do conhecimento nas organizações**: perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos– um estudo de caso em uma organização de saúde. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2006.

SIQUEIRA, M.D. **Um século de eletricidade no Paraná**. Curitiba: Departamento de História – UFPR, 1994.

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

SPENDER, J.C. **Gerenciando sistemas de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

STANLEY, M. **Global Utilities Insights**. New York: Morgan Staley Research, 2011.

STEELE, P., MURPHY, J., RUSSIL, R. **It's a deal, a practical negotiation handbook**. 2 ed. Londres: McGraw-Hill, 1995.

SWIDLER, A. Culture in action: symbols and strategy (1986). In: HAWRYSH, B.M; ZAICHKOWSKY, J.L. **Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese**. **International Marketing Review**, v.7, n. 2, 1990.

TOLMASQUIM, M. As origens da crise energética brasileira. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, Ano III, v. 2, n. 6/7, p. 179-183, jan./jun. 2000.

TONIETTO, L.T. **Ser supervisor: percepções de supervisores em psicologia analítica**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

TUNG, R. L. US China trade negotiations procedures and outcomes. **Journal of International Business Studies**, Fall 1982.

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

WOO, H.S. Negotiating in China: some issues for western women. *In*: **Management Review**.v.14, n. 4, 1999.

WOOD, J.D; COLSI, T.R. Os negociadores ocultos. *In*: O domínio da administração. **Financial Times / Gazeta Mercantil**,v. 13. 20 nov.1997.

ZACHARIAS, J.J.M. **Tipos psicológicos junguianos e escolha profissional**: uma investigação com policiais militares da Cidade de São Paulo. São Paulo: Vetor, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

Convite para participar da Pesquisa

Prezado(a)

Apresentação

Além de minhas atividades profissionais na Tractebel Energia, estou concluindo mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina.

*Como parte da Pesquisa em desenvolvimento, pesquisarei os negociadores de energia do setor elétrico brasileiro, evidenciando a correlação entre o seu **estilo de negociação** e o **perfil de personalidade do negociador**, utilizando para isso os estudos do psiquiatra Carl Gustav Jung, fundador da psicologia analítica, na obra *Tipos Psicológicos* (Ed. Vozes 1991).*

Em breve você receberá um e-mail com as instruções para participar da Pesquisa composta por dois questionários:

*a) o primeiro com questões que avaliarão o seu **estilo de negociação**;*

*b) o segundo com questões que irão classificá-lo de acordo com os **perfis psicológicos de Jung**.*

Gostaria de contar com sua colaboração em responder os questionários que lhe serão encaminhados eletronicamente e com toda segurança tecnológica de informação.

Agradeço antecipadamente sua participação e estou à disposição para esclarecimentos eventuais.

*Cordialmente,
Alessandra Teixeira*

APÊNDICE 2

Instruções para participar da Pesquisa

Prezado(a),

Conforme informando anteriormente, você foi selecionado para participar da Pesquisa que dará sustentação à dissertação de mestrado que estou finalizando.

*Abaixo seguem link dos questionários utilizados para identificar seu **Estilo de Negociação** e seu **Perfil de Personalidade**.*

*Para participar da Pesquisa é necessário responder os dois questionários até **30 de junho**, impreterivelmente.*

As instruções para preenchimento dos questionários encontram-se na seção inicial do documento.

Estilo de Negociação

<https://estilodenegociao.com.br>

Perfil de Personalidade do Negociador

<https://perfildepersonalidade.com.br>

A sua participação estará concluída tão logo as respostas sejam submetidas, e ao final do trabalho, encaminharei à você o resultado individual de seus testes.

Agradeço antecipadamente sua participação e estou à disposição para esclarecimentos eventuais.

*Cordialmente,
Alessandra Teixeira*

APÊNDICE 3

Questionário - Estilos de Negociação

INSTRUÇÕES

Atenção!

Não é possível obter respostas certas ou erradas neste questionário. Basicamente, este é um instrumento que lhe permite descrever os estilos relativos que você utiliza no seu relacionamento com outros. Você vai ler uma série de afirmações auto descritivas, onde cada afirmação é seguida de quatro alternativas diferentes. Você terá que indicar a ordem na qual você achar que cada alternativa lhe é relevante. Na área destinada às repostas, à direita de cada alternativa, indique o número (6, 4, 3 ou 1) de acordo com a alternativa que mais lhe parecer. Use o número:

- 6 - alternativa que mais lhe parece;
- 4 - para a seguinte mais próxima;
- 3 - para a seguinte;
- 1 - alternativa que menos lhe parece.

Veja este exemplo:

Ao pensar num problema de trabalho, eu normalmente:

Penso a nível conceitual sobre os acontecimentos	6
Penso no que aconteceu e qual o passo seguinte	3
Me mantenho aberto e ajo segundo meus sentimentos	1
Me concentro na realidade - no aqui e agora	4

Use cada número somente uma vez. Mesmo que duas alternativas forem muito próximas, pontue ambas. Utilize todos os números na resposta.

Tempo médio de resposta: 10 à 15 minutos

Fonte: HIRATA, R.

PARTE A

É provável que as pessoas me achem:

1	Prático e objetivo;	
2	Emotivo e até certo ponto incentivador;	
3	Astuto e lógico;	
4	Intelectual e às vezes com dificuldade de ser compreendido pelas pessoas.	

Quando trabalho em equipe, quero:

5	Incentivar os colegas a interagir intensamente;	
6	Ter certeza de que o trabalho está sendo desenvolvido de forma sistemática e lógica;	
7	Ter certeza que a atividade terá retorno o suficiente para justificar o tempo e energia dispendidos;	
8	Ser respeitado pelo conceito e ideias apresentados.	

Ao comunicar-me com outras pessoas, é provável que eu:

9	Demonstre desinteresse por pessoas excessivamente preocupadas com detalhes;	
10	Mostre impaciência com as pessoas que apresentam ideias sem lógica;	
11	Demonstre pouco interesse com ideias sem conteúdo ou originalidade;	
12	Ignore aquelas pessoas preocupadas com implicações “a longo prazo” e me concentrem no aqui e agora.	

Quando as circunstâncias me impedem de fazer o que quero, é hora de

13	Revisar os “Pontos Fracos” de minha abordagem, fazendo as modificações necessárias;	
14	Repensar tudo que aconteceu e desenvolver uma nova ideia ou abordagem;	
15	Ter em mente as metas, identificar os obstáculos e modificar o plano, se houver necessidade;	
16	Analisar as motivações dos outros e desenvolver uma nova “Percepção” da situação.	

As vezes penso que os outros me veem como:

17	Excessivamente emotivo;	
18	Controlado demais e excessivamente lógico;	
19	Preocupado demais com a execução e o “como fazer”;	
20	Excessivamente amarrado às ideias e difícil de ser entendido.	

Quando preciso escrever uma carta desagradável, eu tento:

21	Esclarecer as razões fundamentais e associá-las a finalidade da comunicação;	
22	Resumir claramente o que quero, preciso ou espero do receptor;	
23	Mostrar como meus pontos principais se encaixam numa perspectiva mais ampla;	
24	Comunicar algo sobre a minha maneira de ser e meu estilo pessoal.	

PARTE B**Ao ser confrontado por outros com diferenças de opinião, geralmente me saio bem, quando:**

25	Consigo o comprometimento em um ou dois tópicos, para discussão posterior;	
26	Tento me colocar no lugar do outro;	
27	Mantenho a posição ajudando o outro a ver as coisas de maneira simples e lógica;	
28	Confio na minha habilidade de conceituar e concatenar as ideias.	

Em relação a tempo, é provável que eu me preocupe mais:

29	Na certeza de ser bem lembrado;	
30	Em certificar-me de que ações sejam consistentes e partam de um progresso sistemático;	
31	Nas minhas ações a curto prazo e seu impacto no aqui e agora;	
32	Em ações de impacto a longo prazo e como estas ações estão relacionadas com rumos da minha vida.	

Ao interagir com pessoas a quem fui apresentado socialmente, é provável que eu considere os seguintes aspectos:

33	Se estas pessoas poderão contribuir com ideias boas e desafiadoras;	
34	Se elas tem uma “cabeça boa” e se são reflexivas;	
35	Se são interessantes e divertidas;	
36	Se sabem o que fazem e são realizadoras.	

Ao encontrar grupos com que tenho pouco contato, gosto de deixar a impressão de que sou :

37	Uma pessoa de ideias sistematizadas que consegue analisar o tipo de problema com o qual o grupo está envolvido;	
38	Uma pessoa de visão e capaz de contribuir de forma criativa com o grupo;	
39	Pragmático, com vastos conhecimentos, e com condições de ajudar o grupo a definir seus problemas e encontrar soluções;	
40	Alegre e sintonizado com o estado de espírito e as necessidades do grupo.	

Em situações tensas com outros, posso ocasionalmente:

41	Me expressar com excesso de liberdade, dizendo coisas que seria melhor não dizer;	
42	Ser cuidadoso demais, evitando um envolvimento que poderia ser gratificante;	
43	Ser precipitado e me envolver com aspectos superficiais;	
44	Me desinteressar por pessoas com virtudes, mas que não souberam demonstrá-las.	

Se não tomar os cuidados necessários, as pessoas podem me achar:

45	Frio e totalmente impessoal;	
46	Vazio, superficial ou egocêntrico;	
47	Antipático, com ar de superioridade ou condescendente;	
48	Temperamental, exaltado e imprevisível.	

PARTE C

Sinto-me satisfeito quando:

49	Realizo mais do que planejo;	
50	Tenho empatia pelos sentimentos dos outros e reajo de maneira construtiva;	
51	Soluciono um problema de forma lógica e sistemática;	
52	Desenvolvo novas ideias	

É fácil ser convincente quando:

53	Estou sintonizado com meu próprio estado de espírito e dos sentimentos das pessoas;	
54	Sou paciente, cuidadoso e uso raciocínio lógico;	
55	Sou objetivo e vou direto ao assunto;	
56	Prevejo todos os fatos relevantes, levando-os em consideração.	

Sinto-me satisfeito quando os outros me veem como:

57	Tendo um dom intelectual e com visão;	
58	Alguém que sabe o que quer e como chegar lá;	
59	Criativo e incentivador;	
60	Confiável e realizador.	

Ao conhecer uma pessoa pela primeira vez, acho preferível:

61	Ser cauteloso, mesmo que eu não pareça ser uma pessoa interessante;	
62	Ser considerado uma pessoa original (diferente), mesmo que isto signifique parecer mais inteligente que ela;	
63	Deixá-la me agradar mesmo que eu possa parecer introvertido;	
64	Ser espontâneo, dizendo o que eu penso, mesmo que isto a iniba.	

Quando sou pressionado por alguém:

65	Sou extremamente emotivo e impulsivo;	
66	Sou inclinado a ser analítico e crítico;	
67	Me preocupo em fazer prevalecer os meus argumentos;	
68	Sou inclinado a me isolar em meditação.	

Na minha forma de abordar situações de trabalho, é possível que eu me envolva demasiadamente:

69	Em conflitos que envolvam o saber e processos formais para solução de problemas;	
70	Nas soluções do aqui e agora;	
71	Num mundo de conceitos, valores e ideias;	
72	Nos sentimentos dos outros.	

APÊNDICE 4

Questionário – Perfil Psicológico

INSTRUÇÕES

Atenção!

Não é possível obter respostas certas ou erradas neste questionário. Basicamente, este é um instrumento que servirá para indicar o seu Tipo de Personalidade.

Você vai ler uma série de afirmações auto descritivas, onde cada afirmação é seguida de duas alternativas. Você terá que selecionar a alternativa que lhe pareça mais relevante.

Quanto mais sinceras forem suas respostas e melhor você se conhecer, maior a probabilidade do teste detectar seu Tipo de Personalidade real.

Tempo médio de resposta: 5 à 10 minutos

Fonte: KEIRSEY, D., BATES, M.

Identificação da Pesquisa	
Nome:	
Idade:	
Empresa:	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
	Há quanto tempo você trabalha como negociador?

Questionário

1. Numa festa você

- interage com muitos, incluindo estranhos
- interage com poucos, seus conhecidos

2. Você se considera mais
 - realista do que especulativo
 - especulativo do que realista

3. É muito pior
 - ter a "cabeça nas nuvens", ser sonhador
 - ser escravo da rotina

4. Você é mais impressionado(a) por
 - princípios
 - emoções

5. Você é mais atraído(a) pelo
 - convincente
 - comovente

6. Você prefere trabalhar
 - com prazos de entrega
 - sem amarrações

7. Você tende a escolher
 - cuidadosamente
 - impulsivamente

8. Nas festas você geralmente
 - permanece até tarde, com energia crescente
 - retira-se mais cedo, com energia decrescente

9. Você se sente mais atraído(a) por
- pessoas sensatas
 - pessoas criativas
10. Você se interessa mais pelo
- real
 - possível
11. Ao julgar os outros, você se inclina mais para as
- leis do que para as circunstâncias
 - circunstâncias do que para as leis
12. Ao tratar com outras pessoas, você tende a ser mais
- objetivo(a)
 - pessoal
13. Você é mais
- pontual
 - descompromissado(a)
14. Incomoda-lhe mais ter as coisas
- inacabadas
 - concluídas
15. No seu grupo social você em geral
- está a par do que acontece com os outros
 - está por fora das novidades

16. Ao realizar as tarefas de rotina, você prefere fazê-las
- da maneira usual
 - da sua própria maneira
17. Os escritores deveriam
- dizer as coisas com clareza
 - expressar as ideias com o uso de analogias
18. Você é mais atraído(a)
- pela consistência das ideias
 - pelas relações humanas harmoniosas
19. Você se sente mais confortável fazendo julgamentos baseados
- na lógica
 - em valores pessoais
20. Você prefere as coisas
- negociadas e decididas
 - não negociadas e indefinidas
21. Você se definiria como mais
- sério(a) e firme
 - condescendente
22. Ao telefonar você
- está seguro(a) de que dirá tudo o que precisa
 - ensaia de antemão o que irá dizer
23. Os fatos
- "falam por si mesmos"
 - ilustram princípios

24. Os visionários o(a)
- aborrecem
 - fascinam
25. Você é mais frequentemente uma pessoa
- calculista
 - acolhedora
26. É pior ser
- injusto(a)
 - impiedoso(a)
27. Usualmente, deve-se permitir que as coisas aconteçam
- por seleção e escolha cuidadosa
 - fortuitamente e ao acaso
28. Você se sente melhor
- depois de ter comprado, adquirido
 - tendo a opção de comprar
29. Na companhia de outras pessoas, você
- inicia a conversação
 - espera ser abordado(a)
30. O senso comum é
- raramente questionável
 - frequentemente questionável

31. Com frequência, as crianças
- não se fazem úteis o suficiente
 - não exercitam suficientemente a imaginação
32. Ao tomar decisões, você se sente mais confortável seguindo
- as normas
 - a intuição
33. Você se considera mais
- firme do que gentil
 - gentil do que firme
34. Você considera mais admirável a habilidade
- para se organizar e ser metódico(a)
 - a habilidade para se adaptar e ser maleável
35. Você valoriza mais o
- fechado, definido
 - aberto, com opções
36. Uma interação nova e pouco rotineira com outras pessoas
- o(a) estimula e revigora
 - consome as suas reservas de energia
37. Você é, mais frequentemente,
- uma pessoa do tipo prático
 - uma pessoa do tipo fantasioso

38. Você tem uma maior propensão a ver
- como as outras pessoas são úteis
 - como os outros veem
39. É mais satisfatório
- discutir um assunto a fundo
 - chegar a um acordo sobre um assunto
40. O que mais comanda você é
- a sua cabeça
 - o seu coração
41. Você se sente mais à vontade com um trabalho
- que siga um acordo pré-estabelecido
 - que se desenvolva sem um plano estabelecido
42. Você tende a buscar
- o sistemático
 - o imprevisto
43. Você prefere
- muitos amigos com contatos superficiais
 - poucos amigos com contatos intensos
44. Você se deixa guiar mais pelos
- fatos
 - princípios

45. Você se interessa mais por
- produção e distribuição
 - projeto e pesquisa
46. É mais elogioso ser considerado(a)
- uma pessoa muito lógica
 - uma pessoa muito sentimental
47. Você se autovaloriza mais por ser
- decidido(a), firme
 - dedicado(a), devotado(a)
48. Com mais frequência, você prefere
- uma afirmação final e inalterável
 - uma afirmação preliminar e provisória
49. Você se sente mais confortável
- depois de tomar uma decisão
 - antes de tomar uma decisão
50. Com ou para pessoas que não conhece, você
- conversa longamente e com facilidade
 - tem pouco a dizer
51. Você confia mais em
- sua experiência
 - sua intuição

52. Você se considera

- mais prático(a) do que criativo(a)
- mais criativo(a) do que prático(a)

53. Você aprecia mais em outra pessoa

- a clareza do raciocínio
- a força dos sentimentos

54. Você está mais inclinado(a) a ser

- justo(a), imparcial
- compreensivo(a)

55. Na maioria das vezes, é preferível

- ter certeza de que esteja tudo acertado
- deixar que as coisas simplesmente aconteçam

56. Nos relacionamentos, a maior parte das coisas deveriam ser

- renegociáveis
- casuais e circunstanciais

57. Quando o telefone toca você

- se apressa para atender primeiro
- espera que alguém atenda

58. Você aprecia mais em si mesmo(a)

- o forte senso de realidade
- a imaginação viva

59. Você se sente mais atraído(a)
- pelos fundamentos
 - pelas implicações
60. Parece-lhe pior ser muito
- apaixonado(a), veemente
 - objetivo(a)
61. Você se vê, basicamente, como
- cabeça-dura
 - coração-mole
62. Atrai-lhe mais uma situação
- estruturada e programada
 - não estruturada e imprevista
63. Você se considera uma pessoa mais
- rotineira do que original
 - original do que rotineira
64. Você tende a ser uma pessoa
- de fácil aproximação
 - algo reservada
65. Você prefere textos
- mais literais
 - mais figurativos e simbólicos

66. É mais difícil para você

- identificar-se com os outros
- utilizar-se dos outros

67. Você prefere possuir

- a clareza da razão
- a força da paixão

68. É maior defeito

- não saber discernir
- ser crítico

69. Você prefere os acontecimentos

- planejados
- imprevistos

70. Você se considera uma pessoa mais

- ponderada e cuidadosa do que espontânea
- espontânea do que cuidadosa e ponderada

APÊNDICE 5

Resultado da Pesquisa por Negociador

Pesquisado	Estilo Negociação				Perfil Psicológico			
	Análítico	Controlador	Visionário	Apoiador	Guardião	Racional	Idealista	Artesão
Negociador 1	X				X			
Negociador 2	X				X			
Negociador 3	X				X			
Negociador 4							Não respondeu	
Negociador 5	X		X		X		X	
Negociador 6	X				X			
Negociador 7	X				X			
Negociador 8								
Negociador 9								
Negociador 10							Não respondeu	
Negociador 11	X				X			
Negociador 12								
Negociador 13	X				X			
Negociador 14		X				X		
Negociador 15							Não respondeu	
Negociador 16			X				X	
Negociador 17	X				X			
Negociador 18	X				X			
Negociador 19	X				X			
Negociador 20		X	X			X	X	
Negociador 21	X				X			
Negociador 22	X				X			
Negociador 23		X				X		
Negociador 24								
Negociador 25			X				X	
Negociador 26	X				X			
Negociador 27	X				X			
Negociador 28		X				X		
Negociador 29							Não respondeu	
Negociador 30		X				X		
Negociador 31	X				X			
Negociador 32		X				X		
Negociador 33		X				X		
Negociador 34	X				X			
Negociador 35	X				X			
Negociador 36								
Negociador 37	X				X			
Negociador 38	X				X			
Negociador 39				X				X
Negociador 40			X				X	
Negociador 41	X				X			
Negociador 42	X				X			
Negociador 43			Não respondeu					
Negociador 44	X				X			

Tabela 2: Tabulação dos resultados da pesquisa – estilo de negociação e perfil psicológico

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE 6

Lista das Empresas - ABRACEEL

Bio Energias Comercializadora de Energia Ltda.



Rua Funchal, 263 Conjunto 31 - Vila Olímpia
São Paulo – SP - 04551-060
Telefone: 11-3595-3600
Fax: 11-3595-3609
Contato: Felipe Nunes Barroso
<http://www.bioenergias.com.br>

Brennand Investimentos Comercializadora de Energia S.A



Av. Faria Lima, 2601 - 4º andar - Jardim Paulistano
São Paulo - SP - 01452-924
Telefone: 11-3811-3181
Fax: 11-3811-3180
Contato: Luiz Godoy Peixoto Filho
<http://www.brennandenergia.com.br>

Brookfield Energia Renovável



Rua Lauro Muller, 116, 27º andar, Botafogo,
Rio de Janeiro/RJ CEP 22290-160
Telefone: 21-3527-7862
Fax: 21-3527-7878
Contato: Antonio Luiz Curioni Vieira de Barros
<http://www.brookfieldenergia.com>

BTG Pactual

Av. Brigadeiro Faria Lima, 3.729 - 8º andar - 04538-133
 São Paulo, SP
 Telefone: 11 - 3383 2439
 Fax: 11 - 3383 2001
 Contato: José Manoel B. Amorim
 Contato: Cláudio Monteiro da Costa
<http://www.btgpactual.com>

Capitale Energia Comercializadora Ltda

Rua Olímpíadas, 205 - 4º andar - Vila Olímpia
 CEP 04551-000 - São Paulo - SP
 Telefone: (11) 3728-9314
 Fax: (11) 3728-9201
 Contato: Rafael Villano Mathias
[http:// www.capitaleenergia.com.br](http://www.capitaleenergia.com.br)

CARGILL - Comercializadora de Energia Ltda.

Av. Morumbi, 8234 - Brooklin
 São Paulo - SP - 04703-002
 Telefone: 11 - 5099-3402
 Fax: 11 – 5099-3881
 Contato: Luis Fernando Mano Trindade
<http://www.cargill.com.br>

Cemig Trading S.A.

Av. Barbacena, 1200 – 15º. andar - Ala A 1
 Bairro Santo - Agostinho
 CEP 30190-131 - Belo Horizonte, MG
 Telefone: 31 - 3506.4922
 Fax: 31- 3506.4939
 Contato: Marcos Aurélio

CIEN - Companhia de Interconexão Energética



Praça Leoni Ramos, nº 01 - São Domingos - Niterói
RJ - 24210-205

Telefone: 21-2555-9891

Fax: 21-2555-9930

Contato: Alexandre Magno Firmo Alves

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

CMU Comercializadora de Energia



Av. Brasil 1666 - 16º andar - Funcionários
CEP 30140-003 - Belo Horizonte - MG

Telefone: 31-3262.0722

Fax: 31-3262.0722

Contato: Walter Luiz de Oliveira Froes

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

Coenergy Comercializadora de Energia Ltda.



Rua Pequetita, 215 - 12º andar - conj. 121
Vila Olímpia - 04552-060 - São Paulo - SP

Telefone: 11-3849.0399

Fax: 11-3849.0399

Contato: Oswaldo Alfaia

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

Cogeração Energia



Av. Domingos Ferreira, 4060 – 8º andar – salas 803
Boa Viagem – Recife-PE - CEP 51.021-040

Telefone: 81- 3328.3388

Fax: 81-3328.3388

Contato: Rodrigo Arruda

Comerc - Comercializadora de Energia Elétrica Ltda

Av. Brigadeiro Faria Lima, 2055, 4º andar –
 Jardim Paulistano - São Paulo - SP
 Telefone: 11-3039-3955
 Fax: 11-3032-5183
<http://www.comerc.com.br>

Cone Sul S. A

R. Gomes de Carvalho, 1510 - 14º andar - Sl. 03
 Vila Olímpia - CEP 04547-005 - São Paulo - SP
 Telefone: 11-3841.8507
 Fax: 11-3841.8507
 Contato: Roberto Wainstok

Copen - Companhia Paulista de Energia Ltda.

Av. Brigadeiro Faria Lima, 2066 - 11º andar
 Jardim Paulistano 01451-000 - São Paulo - SP
 Telefone: 11-3031.5000
 Fax: 11-3031.5001
 Contato: Ricardo Straus Jardim
<http://www.copen.com.br>

CPFL Comercialização Brasil Ltda.

Rodovia Campinas-Mogi Mirim, km 2,5
 Campinas - SP - CEP 13088-900
 Telefone: 19-3756-8943
 Fax: 19-3756-8233
 Contato: Paulo Cezar Coelho Tavares
<http://www.cpfl.com.br>

CPFL Meridional



Rodovia Campinas Mogi Mirim, Nº 1755, Km 2,5
Jardim Santana - Campinas - SP - CEP 13088-900
Telefone: 19-3756-8659
Fax: 19-3756-8680

CPFL PLANALTO LTDA



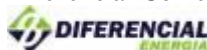
Rua Vigato, nº 1620, 1º andar, sala 07 – Centro
CEP - 13820-000 - Jaguariúna - SP
Telefone: 19-3756-8943
Fax: 19-3756-8233
Contato: Paulo Cezar Coelho Tavares
<http://www.cpfl.com.br>

Delta Comercializadora de Energia Ltda



Av. das Nações Unidas, 11.541 – 16º andar
Brooklin Novo - 04578-907 - São Paulo - SP
Telefone: 11-3897-6500
Fax: 11-3897-6509
Contato: Ricardo Lisboa
<http://www.deltaenergia.com.br>

Diferencial Comercializadora de Energia



Av. Dr. Alceu de Campos Rodrigues 46, cj 127
CEP 04544-000 – São Paulo – SP
Telefone: 11 - 3048-8921
Fax: 11- 3849-3096
<http://www.diferencialenergia.com.br>

ECE - Empresa Comercializadora de Energia Elétrica

Rua Jerônimo da Veiga, 45 - 9º andar Itaim
 São Paulo - SP 04536-000
 Telefone: 11-3365-4210
 Fax: 11-3365-4210
 Contato: José Guilherme Antloga do Nascimento

Ecom Energia Ltda.

Rua Funchal, nº 418 – 25º Andar - 04551-060
 Vila Olímpia – São Paulo - SP
 Telefone: 11-2185.9500
 Fax: 11-2185.9520
 Contato: Paulo R. D. Toledo - Diretor
<http://www.ecomenergia.com.br>

Electra Comercializadora de Energia Ltda.

Av. Sete de Setembro, 4476 - 3º andar
 Batel - 80250-210 - Curitiba - PR
 Telefone: 41-3023.3343
 Fax: 41-3521.3313
 Contato: Cesar Roberto Divardin
<http://www.electraenergy.com.br>

Elektro Comercializadora de Energia Ltda.

Rua Ary Antenor de Souza, 321 - 2º andar - sala F
 Jd. Nova América - Campinas - SP - CEP 13053-024
 Telefone: 19-2122-1030
 Fax: 19-2122-1551
 Contato: Max Xavier Lins
<http://www.elektrocomercializadora.com.br>

ELETROBRÁS - Centrais Elétricas Brasileiras S.A.



Av. Presidente Vargas, 409 – 10º andar – Centro
CEP.20.071-003 – Rio de Janeiro, RJ
Telefone: 21-2514-6144
Fax: 21-2514-5811
Contato: Valter Luiz Cardeal de Souza
<http://www.elektrobras.gov.br>

Energisa Comercializadora



Avenida Pasteur, 110 – 5º- Botafogo - 22290-240
Rio de Janeiro, RJ
Telefone: 21-2122.6949
Fax: 21-2122.6980
Contato: Alessandra Amaral
<http://www.energisa.com.br>

Enertrade - Comercializadora de Energia S.A



Rua Bandeira Paulista, 530 - 12º andar –
Chácara Itaim - São Paulo / SP - CEP 04532-001
Telefone: 11-2185-5800
Fax: 11-2185-5802
<http://www.enertrade.com.br>

Iguaçu Comercializadora de Energia Elétrica Ltda.



Rua Pedroso Alvarenga, 1221 - 6º andar
CEP 04531-012 - São Paulo - SP
Telefone: 11-3709.0803
Fax: 11-3709.0036
Contato: Joaquim Salles Leite Neto
<http://www.icomercializadora.com.br>

Kroma Comercializadora de Energia Ltda

Av. Ayrton Senna da Silva, 1111 - sala 01
54400-020 - Jaboatão dos Guararapes - PE

Telefone: 81-3035.9388

Fax: 81-3035.9389

Contato: Rodrigo Fernando P. de Albuquerque e Mello

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

Light Esco Prestação de Serviços Ltda.

Avenida Marechal Floriano, 168 - Parte Centro
CEP 20080-002 - Rio de Janeiro - RJ

Telefone: 21-2211.2937

Fax: 21-2211.2939

Contato: Marco Donatelli

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

MPX Energia S/A

Praia do Flamengo, 66 - Bl. A - 9º Andar - Flamengo
CEP 22210-903 - Rio de Janeiro - RJ

Telefone: 21-2555.4110

Fax: 21-2555.5630

Contato: Xisto Vieira Filho

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

NC Energia S/A.

Av. Praia do Flamengo, 200 - 23º andar – Flamengo
Rio de Janeiro - CEP 22210-901

Telefone: 21-3235.8902

Fax: 21-3235.8900

Contato: Paulo César Fernandes da Cunha

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

Nova Energia Comercializadora Ltda



Rua Pedroso Alvarenga, 584, cj 72 - Itaim Bibi
04531-001 - São Paulo - SP

Telefone: (11) 3073-1288

Fax: (11) 3071-4645

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

Odebrecht Energia



Av. das Nações Unidas, 4777 - 4º andar - 05477-000
Alto de Pinheiros - São Paulo - SP

Telefone: 11-3465.8024

Fax: 11-3465-8760

<http://www.odebrecht.com>

Petrobras Comercializadora de Energia Ltda.



Av. Almirante Barroso, 81 - Centro - Cep 20031-004
Rio de Janeiro - RJ

Telefone: 21-3229.4288

Fax: 21-3229.4078

Contato: Jorge Luiz de Souza

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

Rede Comercializadora de Energia S/A.



Av. Paulista, 2.439 - 4º andar Cerqueira César
São Paulo - CEP 01311-936

Telefone: 11-3066-2000

Fax: 11-3060-9624

Contato: José Antonio Sorge

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

Safira Administração e Comercialização de Energia Ltda.

Al. Tocantins, 125 conjunto 1202,
Edifício West Side Alphaville
Barueri - São Paulo - CEP 06455-931
Telefone: (11) 4191-3752 / (11) 4302-4450
Fax: (11) 4191-4196
Contato: Mikio Kawai Jr.

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

Santo Antônio Energia

Av. da Nações Unidas, 4777 –
Ed. Villa Lobos – 6º andar – Sala 1
Alto de Pinheiros
São Paulo – SP – CEP 05477-000
Telefone: 11-3702.2251
Fax: 11-3702.2288

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

Service Energy Gestão de Energia S.A

Av. Cidade Jardim, 377 - 8º andar CEP 01453-000
São Paulo - SP
Telefone: 11-3167.2004
Fax: 11-3167-1752
Contato: Ricardo Perego Costa

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

Termomacaé Comercializadora de Energia Ltda

Av. Almirante Barroso, nº 81, 31º andar
Rio de Janeiro/RJ CEP: 20031-004
Telefone: (21) 3229-4230
Fax: (21)3229-7048
Contato: Jorge Luiz de Souza

Tractebel Energia S.A



Rua Antonio Dib Mussi, 366 - Centro
CEP 88015-110 - Florianópolis - SC
Telefone: 48-3221.7187
Fax: 48-3221.7098

Contato :Marcos Keller Amboni

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

Trade Energy



Rua Visconde do Rio Branco 1322, 5º. andar
Centro - Curitiba - PR - 80.420-210

Telefone: 41-3091-8800

Fax: 41- 3091-8801

Contato: Luís Gameiro

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

Tradener Ltda.



Alameda Carlos de Carvalho, 603 - 8º andar
Ed. Omni - Centro - Curitiba - PR - CEP 80430-180

Telefone: 41-3021-1100

Fax: 41-3021-1111

Contato: Walfrido Victorino Ávila

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

União Comercializadora de Energia Elétrica Ltda



Rua Helena, 235 - 7º andar - Vila Olímpia
São Paulo - SP - CEP 04552-050

Telefone: 11-3555-8100

Fax: 11-3555-8120

Contato: Francisco Ildimar de Lavor

Vale

Rua Sapucaí, 383 - 4º andar - Floresta
Belo Horizonte - MG - CEP 30150-904

Telefone: 31-3279-4473

Fax: 31-3279-4476

Contato: Ricardo Batista Mendes

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

VOTENER - Votorantim Comercializadora de Energia Ltda

Pça. Ramos de Azevedo, 254 - 5º andar - Centro
CEP 01027-912 - São Paulo - SP

Telefone: 11 - 2159.3355

Fax: 11-3361.3624

Contato: Pedro Roberto Franklin

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