



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Estilos de negocia3o predominantes nos profissionais de cinco farm3cias da cidade de Get3lio Vargas/RS

ITAMAR DOS SANTOS BELLINI

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.
itamar_bellini@hotmail.com

GIOVANA RAZZIA

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.
gi_razzia@hotmail.com

MARCOS PAULO DELLANI

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.
enfermagem@ideau.com.br

JULIANO BAVARESCO

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.
juliano.bavaresco@hotmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO PREDOMINANTES NOS PROFISSIONAIS DE CINCO FARMÁCIAS DA CIDADE DE GETÚLIO VARGAS/RS

Resumo

A negociação é um fato presente em diversas situações do cotidiano, onde tendo o conhecimento do estilo de negociação das partes envolvidas, pode servir de base para as decisões a serem tomadas. Esta pesquisa tem como finalidade identificar o estilo de negociação predominante em colaboradores de cinco farmácias da cidade de Getúlio Vargas/RS e propor sugestões de melhorias as empresas. Constitui-se de uma pesquisa exploratória, com a aplicação de questionários, utilizando o modelo proposto por Wanderley (1998) para identificar os estilos comportamental presentes nestes profissionais. O estilo predominante nos colaboradores envolvidos na pesquisa é o catalisador, totalizando 42%, o qual possui como características comportamentais ser um perfil otimista, entusiasta, empreendedor, persuasivo, emotivo e confiante, voltado para idéias e pessoas. Cada estilo de negociação possui características próprias de comportamento, as quais influenciam diretamente na maneira de realizar negócios. Saber identificar qual o estilo predominante nas partes envolvidas no processo de negociação pode ser um fator decisivo para o sucesso ou fracasso da negociação. Pois a partir disso, podem-se prever possíveis atitudes ou reações frente à negociação.

Palavras-chave: Estilos. Negociação. Sugestões de melhorias.

Abstract

In recent years as a result of globalization, the environment of the organizations has become increasingly more complex, challenging and competitive, where there is constant search for behavioral understanding of people. Negotiation is a fact present in many everyday situations where having knowledge of the trading style of the parties involved, base can be used for decisions to be taken. This research aims to identify the predominant style of trading on employees five pharmacies in the city of Getulio Vargas / RS and propose suggestions for improvements companies. It consists of an exploratory research, with questionnaires, using the model proposed by Wanderley (1998) to identify behavioral styles present in these professionals. The predominant style on employees involved in the research is the catalyst, totaling 42%, which has as behavioral characteristics be an optimist profile, enthusiastic, enterprising, persuasive, emotive, confident, focused on ideas and people. Each trading style has its own characteristics of behavior, which directly influence the way of doing business. To identify which predominant style in the parties involved in the negotiation process can be a decisive factor in the success or failure of the negotiation. For from that, one can predict possible attitudes or reactions forward to trading.

Keywords: Styles. Negotiation. Improvements suggestions.



1 INTRODUÇÃO

No ambiente que estamos presenciando, com turbulências, economia oscilando a todo o momento, as organizações e empresas precisam ser flexíveis e se adaptar ao mercado. Assim necessitam de um entendimento global do contexto em que vive, aperfeiçoando as relações entre as varias partes envolvidas.

Olhando esse contexto para se tornar mais competitivas as organizações necessitam além de agilidade para adaptarem-se as mudanças, precisam ainda valorizar os talentos humanos, buscando motivação, participação e liderança de seus funcionários. Desta forma comprometendo o funcionaria a fazer e atingir suas metas.

A prática da negociação é uma atividade bastante presente no dia-a-dia das pessoas. Muitas vezes há processos de negociação que nem são percebidos pelas partes envolvidas. Martinelli e Almeida (2006 p. 21) citam como exemplo a negociação entre uma criança pequena ou um bebê, ao chorar para poder mamar. Desta forma, ambas as partes atingem o ponto de satisfação, uma vez que seus desejos foram atendidos.

O termo negociar – processo onde há um envolvimento de duas ou mais pessoas, as quais tentam chegar a um acordo, que satisfaça ambas as partes – tem sido fonte de muitas discussões. Não se caracterizando somente como um assunto do âmbito empresarial, devido ao aumento do número de ocasiões que requerem negociação.

Saber negociar tornou-se uma característica essencial, uma vez que as estruturas, os processos e a cultura das organizações são modificados em consequência das mudanças decorridas da globalização. 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. (HIRATA, 2007).

Ao longo de um processo de negociação, é importante também saber como a outra parte negocia. Os estilos de negociação são habilidades e características comportamentais que influenciam nesse processo. A partir da identificação do estilo de presente na outra parte, pode-se prever o rumo da mesma.

Conhecer o perfil psicológico dos envolvidos nas negociações pode ser um diferencial nas estratégias de vendas e na ampliação de mercados. Percebe-se que o sucesso depende não apenas da seleção adequada de um perfil para a negociação, mas, em grande parte, de como os negociadores sabem interagir com perfis diferentes do seu.

Observa-se que no ramo das farmácias ocorrem diversas negociações, tanto na relação de venda entre os atendentes e clientes, mas também entre colaboradores e subordinados, a partir desta definiu-se o segmento a ser estudado nesta pesquisa. Tendo como objetivo identificar os estilos de negociação predominantes em colaboradores de cinco farmácias da cidade de Getulio Vargas/RS.

Sabendo o perfil do funcionário que trabalha nessas organizações podemos prever futuras ações para melhorar as deficiências que podem aparecer no desenvolvimento das atividades no dia a dia. Abre uma lacuna para futuros estudos nesta área, pois quando falamos em pessoas temos muito a estudar.

2 Referencial Teórico

O tema negociação tem sido cada vez mais discutido nas organizações devido ao surgimento de situações que requerem esta prática. Saber negociar é atualmente, uma das habilidades fundamentais para alcançar o sucesso profissional ou pessoal de qualquer indivíduo.



2.1 Negociação

As definições para o conceito de negociação são diferentes e ao mesmo tempo se completam, alguns autores consideram a negociação face a face, enfatizam que existe um consenso em obter algo em troca (IPIRANGA et al., 2014). Existem diversas definições para o termo negociação, variando de acordo com o consentimento de cada autor. Para Sparks (1992, p. 11) “negociação é uma tentativa de chegar a um acordo em alguma questão sobre a qual discutem duas ou mais partes”. Segundo Ipiranga (2014) a incerteza sobre possibilidades de soluções, a emergência que aconteça as decisões, um leque de conflitos e outros tantos tipos entremeiam os mais diversos conflitos, dessa forma exige-se que as negociações sejam tratadas de forma processuais assim facilitando o acordo consensual.

A negociação segue um caráter processual e se classifica em três fases principais: a pré- negociação, a negociação e a pós- negociação (KERSTEN; NORONHA, 1999).

José Augusto Wanderley define negociação dizendo que “negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam conflitos, isto é, divergências e antagonismos, de interesses, idéias e posições” (WANDERLEY, 1998, p. 21). Este, afirma ainda que “Onde quer que haja interesses opostos, conflitos ou divergências, há espaço para negociação” (1998, p.17). Algumas negociações podem ser simples e rápidas, outras podem ser mais complexas e exigirem mais tempo.

Para Acuff,

Negociar significa persuadir, ao invés de usar a força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-à satisfeito com o resultado da negociação. Como tal, a negociação é um repertório de comportamentos que inclui comunicação, venda, marketing, psicologia, sociologia, firmeza e administração de conflitos. Sobretudo, significa ter uma nítida compreensão das nossas próprias motivações e das do outro lado. (ACUFF, 1998, p.28)

Conforme Brandão, Spinola e Duzert (2010, p. 7) o modo mais eficiente de se conseguir algo desejado é a negociação. Quando há alternativas – que envolvem a própria pessoa ou terceiros – a serem escolhidas, pode-se negociar. Sparks complementa ainda afirmando que “as negociações implicam caracteristicamente em uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente” (1992 p. 18).

Segundo Rahim (2002) os estilos são identificados por envolver praticas de receptividade, da troca de informações, pela procura de alternativas para a resolução dos problemas. Todos negociam, é o que afirmam Bazerman e Neale (1998, p.17) negociação não é algo que ocorre somente entre um vendedor e um comprador, ela é usada todos os dias, seja para resolver diferenças ou distribuir recursos. E ocorrem entre todos os tipos de pessoas, entidades – empresas, e nações.

Segundo Sebastião de Almeida Junior (2005), o processo de negociação diferencia-se de um processo industrial devido a este estar sujeito a definições das partes envolvidas e sofrer interferências de outras pessoas e instituições.

De acordo com Martinelli e Almeida, em uma negociação, deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que melhore ou mantenha, o contato entre as partes envolvidas (MARTINELLI E ALMEIDA, 2009, p.3).

2.2 Estilos de negociação

Cada pessoa possui um estilo próprio para negociar, por isso não se pode afirmar qual é o melhor estilo de negociação. Pois cada negociação exige atitudes diferentes conforme cada negociador. Conforme Martinelli; de Almeida (2006) independente dos papeis de



negociação assumidos é fundamental criar comunicação clara e eficiente e que coopere com a situação, assim potencializando a capacidade de superar os impasses.

Para Wanderley (1998), entender comportamentos para poder negociar dependendo do outro negociador faz muita diferença, e se conhece o próprio estilo e respeitar o do outro leva vantagem para poder negociar e pode trabalhar as forças e fraquezas garantindo o êxito.

Segundo Pessoa (2008) “não existe um conceito único para estilos de negociação, visto que cada pessoa detém um estilo predominante de negociar”. Cada estilo de negociação corresponde às características comportamentais predominantes na personalidade de cada indivíduo. Existem vários estilos de negociação, que são classificados de acordo com cada autor. No quadro a seguir, estão algumas classificações utilizadas pelos autores Sparks (1992), Marcondes (1993) e Wanderley (1998) referente aos estilos de negociação.

Autor	Estilos de Negociação				
Sparks (1992)	Restritivo	Ardiloso	Amigável	Confrontador	-
Marcondes (1993)	Afirmação	Persuasão	Ligação	Atração	Destenção
Wanderley (1998)	Catalisador	Apoiador	Analítico	Controlador	-

Quadro1: Estilos de negociação conforme cada autor;

Fonte: Os autores.

2.2.1 Classificação de Sparks

A abordagem dos estilos de negociação feita por Sparks é baseada no modelo de personalidade de Carl Jung. Para Sparks (1992) os negociadores podem prever as ações da parte do oponente reconhecendo o estilo de negociação presente no mesmo. Existem quatro estilos primários, baseados em suposições. Que são criados a partir dos impulsos:

Controle: o impulso para dominar e governar os outros; a crença na correção da rivalidade direta desenfreada.

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

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

Confiança: o impulso para incluir outros como parceiros de trabalho; a crença de que é o melhor é a colaboração (SPARKS, 1992, p. 155-156).



Sparks (1992) afirma ainda que essas forças se misturam e produzem quatro estilos opostos. Que podem ser definidos como:

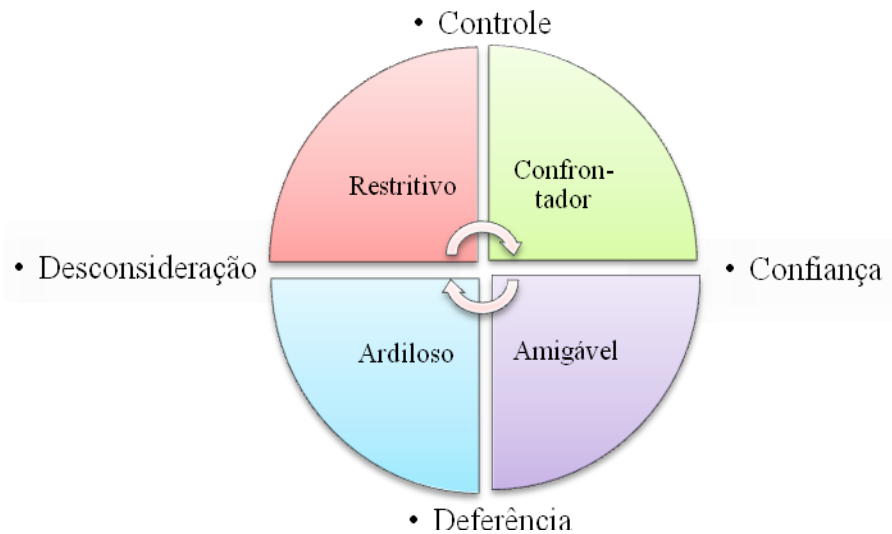


Figura1: Estilos de negociação de acordo com Sparks, 1992.
Fonte: Os autores.

Estilo restritivo: conforme Sparks (1992), este estilo só aceita resultados aceitáveis são a obtenção de uma vitória ou um ganho. Não são cooperativos, sendo assim, precisam ser forçados para se chegar a um acordo.

Estilo ardiloso: este estilo representa uma fonte de aborrecimentos, tem a ideia de que as pessoas não podem ser influenciadas pelas outras, além disso, fazem o que lhes der na cabeça, por isso devem ser mantidos a distância.

Estilo amigável: de acordo Sparks (1992), os negociadores deste estilo são cooperativos, simpáticos, estes têm como principal objetivo manter o relacionamento com o negociador.

Estilo confrontador: o negociador com este estilo tem como opinião que as pessoas irão colaborar ao invés de obstruir. São muito competitivos, apreciam contestar as questões, tem mais interesse em negociações que contenham riscos, inovações e desafios.

2.2.2 Classificação de Marcondes

Para Marcondes, não existe comportamentos mágicos que possam evitar a polarização das mensagens e classifica os estilos de negociação em cinco tipos:

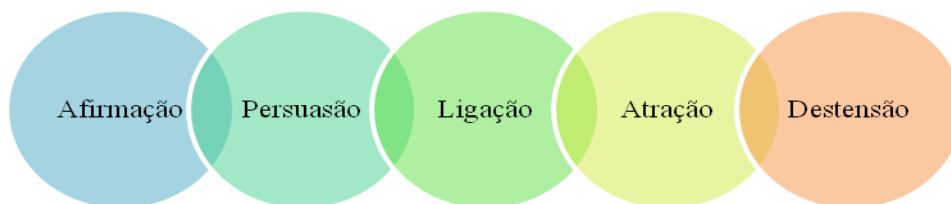


Figura 2: Estilos de negociação conforme Marcondes, 1993.
Fonte: Os autores.



Estilo Afirmação: é um negociador assertividade para alcançar seus objetivos, de acordo com Marcondes (1993), este perfil possui comportamentos afirmativos, faz conhecer seus desejos e expectativas. Algumas pessoas não se sentem bem ao utilizar este perfil, pois para estas o estilo afirmação é uma agressão ao outro.

Estilo Persuasão: Marcondes (1993) caracteriza este estilo pelo uso de informação e raciocínio, este tem comportamentos como apresentar propostas, fazer sugestões e argumentar, justificar.

Estilo Ligação: o uso da empatia caracteriza este estilo, Marcondes (1993) este tem como comportamentos típicos demonstrar apoio a os outros, pedem opiniões e sugestões, procuram pontos de acordo, escutam com atenção. Pode às vezes ser impaciente e egoísta.

Estilo Atração: este estilo tem um conjunto de comportamentos que levam um envolvimento do interlocutor. Conforme Marcondes (1993) tem como comportamentos influenciar os outros a partir de seu próprio comportamento, reconhecer suas limitações e erros, elevar a moral e enfatizar as qualidades do outro.

Estilo “Destensão”: é um perfil que propõe soluções alternativas, de interesse para ambas as partes, busca convergência. Às vezes este estilo tende a ser desconfiado e irritado.

2.2.3 Classificação de Wanderley

Segundo Wanderley, as pessoas podem ser agrupadas em quatro estilos básicos, definidos a partir de pares de características. O primeiro par é o dominante-condescendente e o segundo o formal-informal (1998, p.103). Assim sendo, algumas pessoas podem ser:

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. (WANDERLEY, 1998, p. 104).

Conforme Wanderley (1998, p. 105) “o que define a forma como o estilo será desenvolvido positiva ou negativamente, está associado a fatores de sucesso e fracassos de cada pessoa”, isso faz com que em cada pessoa exista a parte boa e a má.

Estilo Catalisador: dominante – informal, conforme Wanderley (1998, p. 106), este estilo tem como lado positivo ser “otimista, entusiasta, auto-estimulante, persuasivo, emotivo e confiante, voltado para ideias e pessoas”. É agradável, criativo, empreendedor, sabe atrair as pessoas, tem uma personalidade animada e é persuasivo. O lado negativo deste perfil é que este tende a exagerar as coisas nas suas afirmações, não cumpre o que promete, é difícil de crer, superficial, impulsivo e traça metas irrealizáveis. Quando esta sobtensão tende a falar alto, se agitar e explode. Tem como necessidade o reconhecimento.

Estilo Apoiador: informal – condescendente este estilo quando desenvolvido para o lado positivo de acordo com Wanderley (1998) é cordial, paciente, agradável e moderado, estes sabem ouvir, tem um bom relacionamento com quase todo mundo. Gosta de ajudar as outras pessoas, não gosta de magoá-las e nem feri-las. E quando este perfil é desenvolvido para o lado negativo, pode ser dissimulado, muitas vezes não diz o que pensa e tem dificuldade em dizer não. Tem como principais necessidades o reconhecimento e a segurança.

Estilo Analítico: formal – condescendente, estes buscam a perfeição, são precisos, cuidadosos, caprichosos, sérios, organizados, quando desenvolvidos para o lado positivo, de acordo com Wanderley (1998). Quando desenvolvidos para o lado negativo, são detalhistas, evasivos, teimosos, maçantes. A principal necessidade deste estilo é a segurança.



Estilo Controlador: dominante – formal, segundo Wanderley (1998), este estilo tem como lado positivo serem diretos, rápidos, objetivos, autoconfiantes, responsáveis, decididos, eficientes, exigentes, assumem riscos e dão mais importância aos resultados. Como lado negativo são intolerantes, prepotentes, arrogantes, impacientes, insensíveis, não se preocupam nem um pouco com as pessoas, são curtos e grossos. A principal necessidade deste estilo é a realização.

De acordo com Wanderley (1998), as características comportamentais mais relevantes de cada estilo podem ser demonstradas no quadro a seguir:

Características e comportamento dos quatro estilos				
Dimensões	Catalisador	Apoiador	Análítico	Controlador
Necessidades dominantes	Reconhecimento	Associação	Segurança	Realização
Metaprograma principal	Associador	Extrovertido	Dissociador	Introvertido
Gosta e valoriza (aproximação)	Ser notado e admirado e cumprimentos que recebe	Atenção que recebe ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido	Segurança, perfeição, correção e maior garantia	Resultados, cumprimento 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 conflitos	Surpresa e embaraços	Perda de domínio da situação
Para obter apoio (convencer alguém)	Persuade usa habilidades pessoais e novas idéias	Buscam relacionamentos, amizades e trabalho para o grupo	Procura aprofundar o conhecimento sobre o assunto e especializa-se	Confia na ação e na eficiência
Para desenvolver aspectos do estímulo precisa desenvolver	Autodisciplina e moderação	Autodeterminação e determina metas	Ser mais rápido nas decisões e corre mais riscos	Escutar os outros e ter mais humildade

Quadro2: Características relevantes de cada estilo.

Fonte: WANDERLEY, 1998, p. 108.

Para identificar o estilo de negociação presente em cada pessoa, Wanderley (1998), utiliza um método onde para responder o questionário devem ser marcadas as alternativas que vão de acordo com as características próprias de cada um. Por exemplo: se a pessoa se considera totalmente rápido e nada paciente, esta deve marcar 1 para rápido e 0 para paciente, a soma de cada linha deve totalizar 1.

CARACTERÍSTICAS DO	CARACTERÍSTICAS DO
--------------------	--------------------



COMPORTAMENTO DOMINANTE	COMPORTAMENTO CONDESCENDENTE
Rápido	Paciente
Competitivo	Não competitivo
Ostensivo	Reservado
Toma a iniciativa	Espera ser solicitado
Busca	Evita
Ativo	Reativo
Dominante	Complacente
Forte	Suave
Categórico	Ponderado
Age	Reflete

Quadro 3: Características do comportamento dominante e condescendente.
Fonte: WANDERLEY, 1998, p. 110.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO FORMAL	DO	CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO INFORMAL	DO
Metódico		Impulsivo	
Retraído		Descontraído	
Autocontrolado		Espontâneo	
Distante		Acessível	
Realista		Sonhador	
Difícil de conhecer		Fácil de Conhecer	
Voltado para si		Voltado para fora	
Ocultos sentimentos		Expressa sentimentos	
Frio		Caloroso	
Racional		Emocional	

Quadro 4: Características do comportamento formal e informal.
Fonte: WANDERLEY, 1998, p. 110.

Conforme Wanderley (1998), depois de respondidos os questionários, deve-se somar os valores, e passá-los para o quadro seguinte. O total de valores das características condescendente vão no eixo horizontal e o total de características do comportamento informal vão no eixo vertical. A partir dos valores, como diz Wanderley (1998 p. 111.) “tiram-se perpendiculares a estes eixos e define-se o quadrante relativo ao estilo”. Como no exemplo abaixo, onde o estilo é o catalisador.

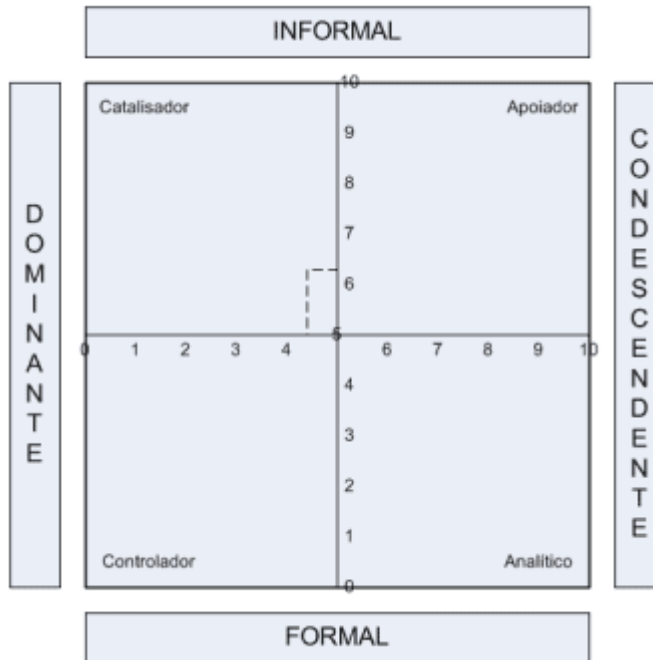


Figura 3: Exemplo de gráfico de perfil psicológico.

Fonte: WANDERLEY, 1998, p. 111.

De acordo com Wanderley (1998) em um processo de negociação, a primeira coisa a se fazer é identificar qual o estilo da pessoa com quem estamos negociando.

3 MÉTODOGIA

Constitui-se de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, de caráter quantitativo e qualitativo. Utilizou-se aplicação de 40 questionários para o levantamento dos dados conforme o modelo proposto por Wanderley (1998) para identificar os estilos presentes nos colaboradores das cinco farmácias da cidade de Getulio Vargas/RS.

Para tabular os dados obtidos através dos questionários, utilizou-se o exemplo de gráfico, baseado no modelo de Wanderley, 1998, com adaptações onde o eixo A corresponde às características do comportamento condescendente/dominante e o eixo B corresponde às características do comportamento informal/formal. Onde conforme as repostas obtidas nas questões relacionadas a características comportamentais próprias de cada um.



Catalisador - Orientado para as idéias-inovação Forças: Criativo, empreendedor, estimulante, persuasivo, divide informações relevantes Para obter apoio: Usam habilidades sociais, idéias novas, persuade Valoriza: Receber cumprimentos, elogios e reconhecimento Fraquezas: Superficial, exclusivista, impulsivo, inconstante, difícil de crer Sob tensão: Fala alto e rápido, agita e explode Precisa aprender: Autodisciplina e moderação	B	Apoiador - Orientado para relacionamentos Forças: Amável, compreensivo, “joga para o time”, bom ouvinte e prestativo Para obter apoio: Faz amizade, trabalha para o grupo, busca harmonia Valoriza: Atenção que recebe, ser aceito pelos outros Fraqueza: Evita conflito, finge, perde tempo, é “levado na conversa”, ineficiente Sob tensão: Não se manifesta, finge concordar, sabota Precisa aprender: fixar metas e autodeterminação									
	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A
Forças: Decidido, eficaz, rápido, objetivo, assume riscos Para obter apoio: Confia na eficiência, em trabalho feito a tempo e à hora Valoriza: Resultados e cumprimento de metas Fraquezas: Exigente, crítico impaciente, insensível, mandão Sob tensão: Ameaça, impõe, toma-se tirânico Precisa aprender: Humildade e escutar os outros	5	Forças: Organizado, paciente, cuidadoso, controlado, sério Para obter apoio: Especializa-se, matem-se bem informado, conhece bem o seu trabalho Valoriza: Segurança e garantias Fraquezas: Indeciso, teimoso, meticuloso, perfeccionista, procrastinador Sob tensão: Cala-se, retira-se, evita conflitos Precisa aprender: tomar decisões mais rápidas e arriscar mais									
	4										
	3										
	2										
	1										
Controlador - orientado para resultados	B	Analítico - Orientado para procedimentos-segurança									

Quadro 5: Classificação das características e definição do estilo.

Fonte: WANDERLEY, 1998. Adaptação pelo autor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários e da interpretação dos dados obtidos percebe-se que o estilo catalisador é o predominante nos colaboradores envolvidos na pesquisa, equivalendo-se 42% (17 colaboradores), seguido do estilo analítico 30% (12 colaboradores), estilo controlador 18% (7 colaboradores) e do estilo apoiado 10% (4 colaboradores).

Cada estilo de negociação possui características próprias de comportamento, as quais influenciam diretamente na maneira de realizar negócios. Saber identificar qual o estilo predominante nas partes envolvidas no processo de negociação pode ser um fator decisivo para o sucesso ou fracasso da negociação. Pois a partir disso, podem-se prever possíveis atitudes ou reações frente à negociação.

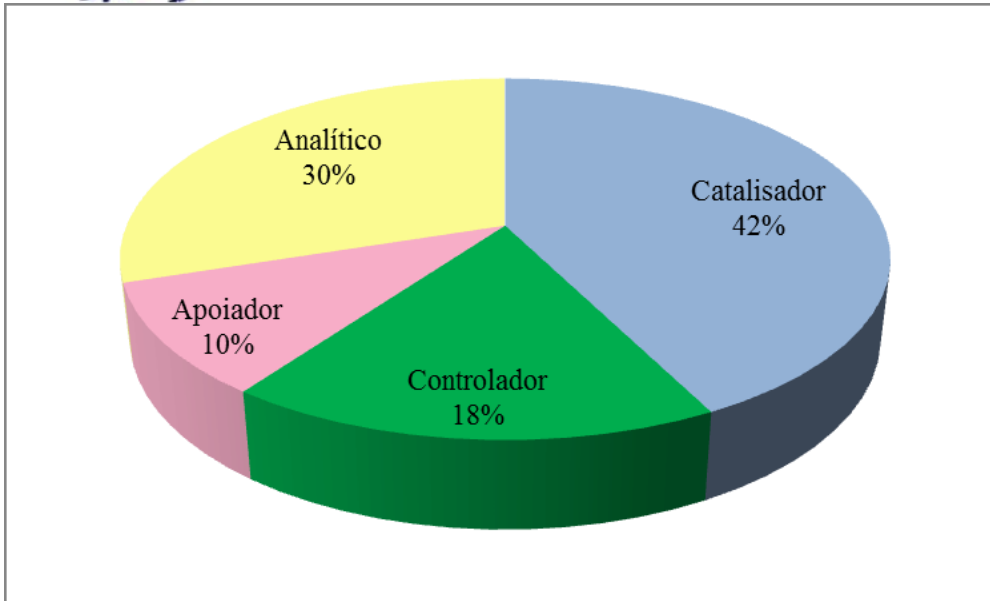


Gráfico 6: Estilo de negociação.

Fonte: Os autores.

Com a aplicação do questionário e da utilização do método de observação foi possível propor às empresas algumas melhorias, com a intenção de favorecer tanto a empresa quanto aos seus colaboradores. Sugeriram-se as empresas melhorias como o incentivo à capacitação dos funcionários, implantação de metas de incentivo e de um plano de carreira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A negociação está presente em diversas situações. Saber como a outra parte envolvida negocia e conhecer os estilos de negociação possui grande influência no processo de negociação. A partir da identificação do estilo de negociação da outra parte, pode-se prever o rumo deste processo.

No ramo das farmácias, como em qualquer outra atividade que envolva pessoas existe a negociação, tanto na relação entre colaborador e clientes, mas também entre os colaboradores e subordinados. A negociação é um fato relevante e de extrema importância para se chegar a acordos que sejam satisfatórios para ambas as partes envolvidas.

Pode-se concluir que o estilo catalisador é o predominante entre os pesquisados. Possivelmente pelo fato deste estilo caracterizar-se a ter um perfil dominante e influenciador das pessoas que estão envolvidas no processo de negociação, por sua vez obtém maior sucesso em suas negociações, o que resulta um melhor desempenho em relação à grande no mercado.

**REFERÊNCIAS**

- ALMEIDA JR, S. **Negociação: Técnica e arte**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.
- ACUFF, F. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo, SP: Senac, 1998.
- BAZERMAN, M.; NEALE, M. **Negociando Racionalmente**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.
- BRANDÃO, A.; SPINOLA, A.; DUZERT, Y. **Negociação**. Disponível em <http://academico.diretorio.fgv.br/ccmw/images/8/8b/Negocia%C3%A7%C3%A3o.pdf>
Acesso em 01 out. 2011.
- HIRATA, R. **Estilo de negociação as oito competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- IPIRANGA, A. S. R. et al. A aprendizagem social subjacente às práticas de negociação: uma abordagem das questões socioambientais em uma organização multiatores. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 131–158, 1 jan. 2014
- KERSTEN, G. E.; NORONHA, S. J. WWW-based negotiation support: design, implementation, and use. **Decision Support Systems**, v. 25, n. 2, p. 135–154, 1999.
- MARTINELLI, D. P.; DE ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. [s.l.] Atlas, 2006.
- MARCONDES, Dino. **Como Chegar a Excelência em Negociação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINELLI, Dante. P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos: Do impasse à ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- PESSOA, Eliana. **Estilos de negociadores: uma análise inicial**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/estilos-de-negociadores-uma-analise-inicial/24850/>> Acesso em 02 de abril de 2012.
- RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. **International journal of conflict management**, v. 13, n. 3, 2002.
- SPARKS, Donald B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha**. São Paulo: Nobel, 1992.
- WANDERLEY, José augusto. **Negociação Total: Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados**. São Paulo: Gente, 1998.