

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ARTE DA NEGOCIAÇÃO

Ana Carina de Araújo Leitão¹
Jamila Ivila do Nascimento²
André Luiz Francisco Ferreira³

Resumo

O estudo da inteligência passou a ser analisada de forma mais ampla, no qual se passou a avaliar também questões emocionais e de personalidade, inclusive para avaliar potenciais de sucesso. Quanto aos processos de negociações bem-sucedidas, também passou a mudar, pois anteriormente o sucesso de uma negociação era medida apenas pelo conceito financeiro/econômico, contudo, atualmente e dentro de uma perspectiva ampliada como, justiça e equilíbrio. O estudo realizado objetivou mostrar a importância da inteligência emocional no controle das emoções e como diferencial ao bom negociador. Buscou-se também abordar as formas de se absorver as pressões e emoções constantes do ramo das negociações sem se interpelar tomando atitudes impensadas e intempestivas que culminam em perdas de grandes oportunidades e conexões frágeis entre os negociantes. Trata-se de uma revisão bibliográfica, na qual foi realizada busca de artigos na base de dados da *Scientific Eletronic Library (Scielo)*, *Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL)* e *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. A revisão de literatura identificou altos índices de inabilidade dos negociadores em lidar com a própria emoção, muitos sofrem de ansiedade, tensão, medo, exaustão mental, todos esses sintomas culminam em tornar o negociador incapaz de identificar os interesses e coletar as informações necessárias. Pode-se concluir com este estudo que o controle emocional é essencial para o sucesso de uma negociação, diminuindo consequentemente os índices de “como chegar ao não”.

Palavras-chave: inteligência emocional; negociações; controle das emoções.

¹LEITÃO, Ana Carina de Araújo. Graduanda no Curso de Administração pela Universidade Salgado de Oliveira. Juiz de Fora, MG, 2017.

²NASCIMENTO, Jamila Ivila. Graduanda no Curso de Administração pela Universidade Salgado de Oliveira. Juiz de Fora, MG, 2017.

³FERREIRA, André Luiz Francisco. Graduado em Administração pela Fundação Machado Sobrinho/JF, Mestre em Educação – UCP, Juiz de Fora, MG, 2017.

1 Introdução

O conceito de Inteligência Emocional mudou drasticamente a maneira como as pessoas entendem o conceito de inteligência, passou-se a perceber que o Quociente Emocional (QE) na maioria das vezes é mais importante para determinar o sucesso que o Quociente de Inteligência (QI). Segundo Goleman (1995) “o tipo de alto QI puro (isto é, onde não é considerada a inteligência emocional) é quase uma caricatura do intelectual, capaz no domínio da mente, mas inepto no mundo pessoal”.

Entre os diversos tipos de inteligência que se pode definir ou descrever, o autor quer mostrar que sem as habilidades para convivência social em muito pouco as capacidades intelectuais nos ajudariam. Parafraseando Aristóteles, somos animais políticos e sociais, portanto o contato humano e as ideais são imensamente importantes na formação completa de nossas habilidades, principalmente ao que chamamos de habilidades de negociação.

A negociação é uma atividade recorrente nos contextos organizacionais, frequentemente utilizadas como uma forma para obter condições aceitáveis para um acordo de negócio ou resolução de conflitos (DAMASCENO *et al*, 2014, p.1).

Pode-se despreocupadamente dizer que desde que nascemos começamos a aprender a negociar, e claro, vamos galgando pouco a pouco nesse aprendizado e demonstrando diferentes habilidades, sabendo que:

Toda relação humana é, de certo modo, uma negociação, pois envolve compromissos e são estabelecidas condições, pois qualquer que seja a situação, alguém está assumindo uma responsabilidade em função de determinadas condições, o que importa em negociação (MATTOS, 1989, p.11).

As pessoas negociam na sua vida pessoal, com os seus cônjuges, filhos, professores, vizinhos, assim como na sua vida profissional. Portanto, pode concluir-se que este é um conceito amplo, pois está presente não só em departamentos ou áreas específicas, como também em todas as relações de trabalho. Ou seja, saber socializar é pré-requisito básico para saber negociar. Nos ambientes organizacionais as capacidades negociadoras são consideradas cada vez mais fatores determinantes do sucesso, por isto, Goleman (1995) diz “os CEOs são contratados por seu intelecto e habilidade empresarial — e são despedidos por falta de inteligência emocional”.

O bom negociador é muitas vezes descrito como dotado de autoestima, assertividade, alto grau de concentração e por não ceder em pontos importantes e comunicar com efetividade suas ideias, sabe sair de perguntas e provocações; conduz com habilidade e tato situações delicadas, apresentando alternativas convincentes e influenciadoras. Trabalham com a lógica e a racionalidade e também com pensamentos, sentimentos e opiniões. Para Amato, existem alguns estilos específicos de negociação:

Colaborativo/amigável: é caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem. Colaborativo-assertivo: é aquele que considera e valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios. Competitivo/racional: é o estilo do indivíduo que coloca seus pontos de vista em destaque e menospreza os interesses e objetivos dos outros. Caracterizado usualmente pela agressividade, procura ganhar a qualquer custo. (AMATO, 2002, p. 39).

Dentre os estilos descritos, não nos cabe dizer qual é o melhor ou mais eficaz, pois são motivações e situações diferentes a cada nova negociação e, portanto, o estilo adequado para cada negociação depende de alguns fatores. Assim notamos que além dos pré-requisitos intelectuais e cognitivos, os negociadores possuem grande conhecimento da natureza humana, sabem como podem ser as reações das pessoas; lidam bem com as diferenças individuais, as emoções, comportamentos das pessoas, estimulam a remoção da resistência, dos hábitos e dos condicionamentos do outro para atingir seus objetivos; descobrem maneiras de contornar situações de conflito e costumeiramente superam o imediatismo. Para alcançar esse grau de conhecimento humano, é necessário, segundo Goleman (1995), “conhecer a nós mesmos, autoconsciência, em suma, significa estar consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito”.

E conhecendo a si, passa-se a possuir grau de inteligência interpessoal, que é, como descrito anteriormente, a habilidade de lidar com as adversas situações humanas, sabendo prever reações e definindo a melhor maneira de sair delas.

A inteligência emocional é importante para gerir os comportamentos dentro das organizações, posto que pessoas emocionalmente inteligentes terão mais capacidade para gerir situações de estresse, uma vez que são mais capazes de avaliar e regular as suas próprias emoções, pois, para Woyciekoski (2009) “os ambientes organizacionais são caracterizados por relacionamentos interpessoais e pela presença frequente de conflito”.

Para Goleman (1995), não distante ao pensar na vida competitiva e nos conflitos humanos, considerou que a palavra “caráter” e a formação ética representam o corpo de capacidades e competências do seu modelo e demonstrou que este é um preditor essencial para o sucesso, defendendo ser tão ou mais importante que o quociente de inteligência uma vez que este contribui apenas em 20% do sucesso na vida de um indivíduo, sobrando assim 80% para todos os outros fatores (Mayer *et al*, 2000b).

O referente trabalho tem como objetivo enfatizar a importância da inteligência emocional mediante à arte de negociação, desde as pequenas negociações do cotidiano até o processo de negociação de uma empresa. Visa informar sobre a importância das habilidades interpessoais e do processo de formação ético e de caráter do cidadão e sua substancial importância ao sucesso profissional e pessoal, estando sempre atento aos teóricos e aos exemplos práticos que elucidarão e trarão maior confiabilidade para todas estas questões.

2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa com base em uma metodologia de revisão bibliográfica, foi realizado um levantamento de diversos tipos de materiais relacionados ao tema em questão e por onde o estudo é concretizado (MARCONI, LAKATOS, 2001). Segundo Fachin (2006, p.120) “é um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza”. A escolha desse tipo de pesquisa se deve ao fato de haver grande oferta de artigos e manuais encontrados sobre o assunto e para aperfeiçoar o confronto das ideias já expressas sobre o tema. Tem por finalidade apresentar e identificar a importância da inteligência emocional perante o sucesso nas negociações e não tão distante para o sucesso pessoal de profissionais e leigos na área organizacional, identificando perfis, possibilidades e mostrando que a inteligência emocional é algo que com determinação e mudanças de hábitos, pode-se aprender.

A pesquisa foi realizada no período de agosto/2017 à novembro/2017, buscou-se artigos na base de dados da Scientific Electronic Library (SciELO), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Revista de Administração de Empresas (RAE). Utilizou-se para a busca os seguintes descritores: inteligência emocional; negociações; controle das emoções.

Após análise foram utilizados para o referente estudo artigos e livros. Foram escolhidos aqueles livros e artigos que abordaram o tema negociação e inteligência emocional de maneira concreta em suas diversas dimensões e que tinham o texto completo disponível na base de dados. Outros estudos abordaram o tema de forma muito superficial, fugindo dos

objetivos do presente estudo, sendo assim excluídos. Cada artigo foi lido atentamente e dessa forma foram organizadas as ideias, que contribuíram para o melhor desenvolvimento e elaboração do trabalho.

3 Inteligência Emocional

O conceito inteligência emocional foi popularizado por Daniel Goleman, que passou a ser considerado o “pai da inteligência emocional”. Para Goleman (1995), uma das definições de inteligência emocional é a capacidade de se auto motivar, de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar e se relacionar com os outros, todas essas habilidades são essenciais em uma negociação como exposto por Goleman (1995), “Entre os talentos emocionais estão: autoconsciência; identificar, expressar e controlar sentimentos; controle de impulsos e adiamento de satisfação; e controlar tensão e ansiedade”.

Quando falamos em inteligência, naturalmente pensamos em QI, contudo, Goleman e outros teóricos da área apontam que atualmente a inteligência emocional é fator definidor de sucesso pessoal e profissional e se mostra mais importante até que o quociente de inteligência, não desqualificando, obviamente, as habilidades intelectuais, contudo, para Goleman (1995), o que faz a diferença e permite que este consiga efetivamente se desenvolver e ter sucesso na vida pessoal e profissional é a capacidade adquirida na infância de lidar com frustrações, controlar emoções e de relacionar-se com outras pessoas. Já se nasce com características que indicam como será o temperamento da pessoa. Contudo, ao longo da vida, pode-se aprimorar a capacidade da inteligência emocional.

O aprendizado emocional se entranha [...] à medida que as experiências são repetidas e repetidas [...]. O cérebro reflete-as como caminhos fortalecidos, hábitos neurais que entram em ação nos momentos de provação, frustração e dor. (GOLEMAN, 1995, p. 279).

Resumidamente a inteligência emocional é definida pela capacidade de identificar e perceber emoções usá-las para facilitar o pensamento, trabalhar o conhecimento emocional e regular as emoções em si e nos outros.

Para Goleman (1995), o desempenho profissional de uma pessoa traz melhores resultados se ela for otimista sobre aquilo que faz. A capacidade de saber como o outro está se sentindo, o que ele precisa, entender o que ele quer, lidando com as próprias emoções, auxilia nos relacionamentos positivos.

Essa capacidade de saber como o outro se sente entra em jogo em vários aspectos da vida, quer nas práticas comerciais, na administração, no namoro e na paternidade, no sermos piedosos e na ação política. (GOLEMAN, 1995, p. 118).

Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos nossas emoções e a mensagem que enviamos. A inteligência emocional facilita as interações entre as pessoas nos relacionamentos tanto com os clientes quanto com os colegas de trabalho, chefes e subordinados. A inteligência emocional vem ocupando espaço representativo nas empresas, diferenciando profissionais de sucesso dos outros.

4 A negociação

O conceito inteligência passou a ser usado de forma mais ampla, onde passou-se a avaliar também questões emocionais e de personalidade para avaliar potenciais de sucesso como exposto acima. O conceito de negociações bem-sucedidas, também passou a mudar, pois anteriormente o sucesso de uma negociação era medida apenas pelo conceito financeiro/econômico, contudo, atualmente e dentro de uma perspectiva globalizada, passa-se a avaliar potenciais renegociações e questões subjetivas, como justiça, sensação de competência e satisfação.

O primeiro ponto para ser um bom negociador, definitivamente é ter habilidades interpessoais e flexibilidade mediante situações conflituosas,

A maior parte do contágio emocional é muito mais sutil, parte de um tácito intercâmbio que ocorre em qualquer interação com o outro. Transmitimos e captamos modos uns dos outros, algo como uma economia subterrânea da psique, em que alguns encontros são tóxicos, outros, revigorantes. Esse intercâmbio emocional se dá, em geral, de forma sutil, quase imperceptível; a maneira como um vendedor nos diz “obrigado” pode fazer-nos sentir ignorados, ressentidos, ou ser de fato um agradecimento e dar mostras de consideração. Enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que

enviamos; a forma reservada com que se comporta a sociedade bem-educada é, enfim, apenas um meio de assegurar que nenhum vazamento emocional perturbador vai prejudicar os relacionamentos. (GOLEMAN, 1995 p.154).

Sobre negociação, podemos resumidamente dizer que são fenômenos de decisão complexos e saber negociar no ambiente global passa a ser uma característica essencial, tendo em vista que as mudanças organizacionais advindas da globalização modificam as estruturas, os processos e a cultura dos ambientes organizacionais, podendo afirmar que as capacidades negociadoras são consideradas cada vez mais fatores determinantes do sucesso.

Existem alguns estágios para se atingir a IE e segundo o modelo de Goleman (1995) divide-se em cinco áreas – autoconsciência emocional, gestão das emoções, automotivação, identificar emoções no próximo e, por fim, gerir (ou influenciar) relações humanas.

Esse contágio emocional a que nos referimos é a habilidade de se fazer agradável ao outro ou não. Extremamente importante ao estarmos perante pessoas com quem teremos que negociar situações desconfortáveis. A empatia é uma das maiores habilidades de uma pessoa que domine a inteligência emocional e o autoconhecimento.

Os hábeis em inteligência social ligam-se facilmente com as pessoas, são exímios na interpretação de suas reações e sentimentos, conduzem e organizam e controlam as disputas que eclodem em qualquer atividade humana. São os líderes naturais, pessoas que expressam o tácito sentimento coletivo e o articulam de modo a orientar o grupo para suas metas. São aquelas pessoas com as quais os outros gostam de estar porque são emocionalmente animadoras — fazem com que as pessoas se sintam bem e despertam o comentário: “Que prazer estar com uma pessoa assim. (GOLEMAN, 1995, p.159)

Existem alguns tipos de negociadores e Hilsdorf (2005) apresenta o negociador ideal como: experiente, profissional e talentoso.

- Experientes: possuem autoestima elevada; são assertivos; têm clareza de propósitos; alto poder de concentração; não cedem rapidamente em pontos importantes; comunicam com efetividade suas ideias. Saem-se bem de perguntas e provocações; conduzem com habilidade e tato as conversações e apresentam alternativas convincentes; trabalham com a lógica e a razão das decisões e também com pensamentos, sentimentos e opiniões.
- Profissionais: possuem grande conhecimento da natureza humana; sabem como podem ser as reações das pessoas; lidam bem com as diferenças individuais, as emoções, comportamentos, motivações e o ceticismo das pessoas; promovem a remoção da inércia, da resistência, dos hábitos e dos condicionamentos do outro para atingir seus objetivos; descobrem maneiras de contornar situações de conflito.

Superam o imediatismo do pensamento de curto prazo do outro; sabem que a maioria das pessoas não consegue adiar as recompensas, por isso querem ganhar sempre e rápido.

- Talentosos: têm boa visão do futuro; são incansáveis na busca de seus objetivos; possuem uma curiosidade infindável frente ao novo e um desejo constante de novos conhecimentos; sabem que devem estar sempre bem preparados para enfrentar os desafios de cada nova reunião; buscam, de forma contínua e permanente, atingir seu grau máximo de desempenho. (HILSDORF apud SAAVEDRA, 2007, p. 11).

Ou seja, o negociador ideal é aquele que apreende qualidades de caráter e éticas, que são base de formação para alcançar-se a inteligência emocional e diferenciar-se satisfatoriamente no cargo de negociador. Nos processos de negociação torna-se muitas vezes desejável que a negociação com aquelas mesmas partes envolvidas aconteça novamente, assim sendo, pode ser uma vantagem à utilização correta da inteligência emocional para ajudar a criar um bom clima de negociação que resultará em satisfação, levando ao aumento da probabilidade dos intermediários repetirem-na.

Os negociadores com altos níveis de inteligência emocional alcançarão informação mais rapidamente, tomarão decisões mais objetivas, mostrarão emoções mais adequadas, e ainda serão mais aptos a induzir emoções desejadas nos seus colegas de negociação. (BARRY *et al*, 2006; Barry, 2008; Fulmer & Barry, 2004, cit. in Pulido-Martos *et al*, 2013.p.409).

O negociador, sempre depende da outra parte envolvida para alcançar seus objetivos, portanto a habilidade de reconhecer sentimentos e influenciar pessoas, são pré-requisitos básicos ao bom negociador. Pesquisas realizadas por Woyciekoski e Hutz (2009), mostram que as pessoas emocionalmente inteligentes sabem gerir situações de estresse e controlam suas emoções frente a situações conflituosas.

4.1 Tipos de negociação

Quanto aos tipos de negociação, as estratégias adotadas podem ser classificadas em dois tipos distintos, a integrativa ou a distributiva. Elas possuem objetivos distintos e consequentemente obtêm-se resultados distintos.

A negociação é integrativa quando as oportunidades são maximizadas e todos os recursos são aproveitados. E é distributiva quando os negociadores estão preocupados principalmente com os seus próprios resultados e não com os objetivos comuns a todas as partes (Thompson *et al* 2010: 493 *apud* Garcia, 2014).

Adotando-se o tipo de negociação integrativa, as partes estão interessadas na resolução do problema de tal forma, que atenda as partes envolvidas. Adota-se a estratégia do “ganha-ganha”. De um modo geral os recursos envolvidos são fartos.

Na negociação integrativa os objetivos das partes não são mutuamente exclusivos, isto é, se um lado alcança os seus objetivos isso não impossibilita o outro de alcançar também os seus. Ambas trabalham no sentido de encontrar alternativas benéficas para todos (Lewicki *et al*, 2010 *apud* Garcia, 2014).

Ao adotar o tipo de negociação distributiva, as partes estão interessadas em atingir os seus próprios objetivos. As outras partes envolvidas são vistas como um obstáculo a estes objetivos. Adota-se a estratégia do “perde-ganha”. De um modo geral os recursos envolvidos na discussão são escassos.

Este gênero de negociação pode ser útil em algumas circunstâncias, quando os negociadores querem maximizar o valor obtido numa negociação que não se repetirá, quando a relação com a outra parte não é importante, e quando a negociação está numa fase de reivindicação de valor. Ainda assim, é necessário ter em conta que a sua utilização pode ser contraproducente, dispendiosa, e pode não funcionar (Lewicki *et al*, 2010: 33 *apud* Garcia, 2014).

Pode concluir-se a relevância da inteligência emocional pelo papel decisivo que pode ter nas várias áreas de atuação numa organização, principalmente na negociação. Se os gestores levarem em consideração estas características, terão as ferramentas necessárias para escolherem o colaborador mais indicado para determinada tarefa, função ou cargo o que culminará em um melhor desempenho e em melhores resultados negociados externos e internos para a empresa.

5 Conclusão

O termo inteligência emocional pode até ser desconhecido por muitas pessoas, mas sua aplicação é conhecida e sem dúvida é um conhecimento de fundamental importância ao negociador.

Pode concluir-se a relevância da inteligência emocional pelo papel decisivo que pode ter nas várias áreas de atuação numa organização, principalmente na negociação. Se os gestores tiverem em consideração estas características, terão as ferramentas necessárias para escolherem o colaborador mais indicado para determinada tarefa, função ou cargo o que culminará em um melhor desempenho e em melhores resultados negociados externos e internos para a empresa.

Através da exposição de todas estas informações, a emoção é inegavelmente uma das variáveis de grande expressão nas nossas vidas, e consequentemente nas organizações as quais fazemos parte. Com a competitividade do mundo globalizado, as empresas estão investindo em pessoas emocionalmente capacitadas, que são capazes de suavizar os conflitos, alinhar ideias e mostrar resultados consistentes.

O negociador para conquistar seu espaço deve ater-se a esta ferramenta. Buscar aumentar seu QE, pois o controle emocional possibilita uma visão multifocal das situações, tornando-o hábil tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.

6 Referências

AMATO, H.S. Como Negociar: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens. São Paulo: STS, 2002.

FACHIN, Odilia. Fundamentos de Metodologia. E.ed.São Paulo: Saraiva, 2006.

DAMASCENO C. A. e Soares, M. (2014). Negotiation in Angola and Portugal. The role of cognitive flexibility and risk propensity. Fourth Conference of the International Network of Business & Management Journal – ISBN 978-84-697-0478-3, INBAM, Barcelona.

GARCIA, A. C. F. Inteligência Emocional e Estratégias de negociação. 2014. 74 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos)- Faculdade de Economia e Administração, Lisboa School of Economics and Management, 2014. Disponível em: <<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=529755&method=getFile>>. Acesso em: 16 ago 2017.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, c1995. p.370. Disponível em:<<http://www.livrariapublica.com/2017/04/inteligencia-emocional-daniel-goleman.html>>. Acesso em: 16 ago 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SAAVEDRA, E. Estrategia e táticas de negociações: ações e reações de negociadores.2007.21p. Disponível em:<<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/405/195>>. Acesso em: 16 ago 2017.

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

MAYER, J. e Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. Baywood Publishing Co., Inc.

MAYER, J., Salovey, P. e Caruso, D. (2000b). Models of Emotional Intelligence. Handbook of Intelligence, 396-420 in Sternberg, R. (2000). Handbook of Intelligence, Cambridge University Press.

WOYCIEKOSKI, C. e Hutz, C. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. Psicologia: Reflexão e Crítica 22 (1), 1-11.