

Guia de Estudos:  
**ESTRATÉGIA  
DE NEGOCIAÇÃO**

Marcelo Augusto Mendes Barbosa  
Gestão de Recursos Humanos





# Guia de Estudos: **ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO**

Marcelo Augusto Mendes Barbosa



Porto Velho/RO • 2017

## Centro Universitário São Lucas

© Centro Universitário São Lucas

Este Guia de Estudos foi elaborado pelo Centro Universitário São Lucas, em parceria com os professores autores.

## Centro Universitário São Lucas – UniSL

### Reitora

Maria Eliza Aguiar e Silva

### Pró Reitora Acadêmica

Eloá de Aguiar Gazola

### Pró Reitora Administrativa

Ana Cristina de Aguiar Gazola

### Diretoria de Ensino

Hélia Cardoso Gomes da Rocha

### Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão

Ricardo Pianta Rodrigues da Silva

### Diretoria Administrativo

André Mejia Camelo

### Diretoria Financeira

Diego Weis

### Coordenação do Núcleo de Educação a Distância

Sara Luíze Oliveira Duarte

### Administrador do Ambiente Virtual de Aprendizagem

Tarcísio Andril Pinto da Costa

### Design Instrucional

Diênife Silva de Miranda

Humberta Gomes Machado Porto

### Revisão de Língua Portuguesa

Pedro Henrique Rocha Vilarim

### Diagramação

Anderson da Silva Souza

Carlos Alessandre do Carmo Pereira

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

B238g Barbosa, Marcelo Augusto Mendes.

Guia de estudos: estratégia de negociação / Marcelo Augusto Mendes Barbosa. – Porto Velho: Centro Universitário São Lucas, 2017.  
100p.

ISBN 978-85-99607-54-1 E-Book  
ISBN 978-85-99607-53-4 Papel

1. Administração 2. Negociação I. Título II. Centro Universitário São Lucas.

CDU: 005.574

## Apresentação UniSL

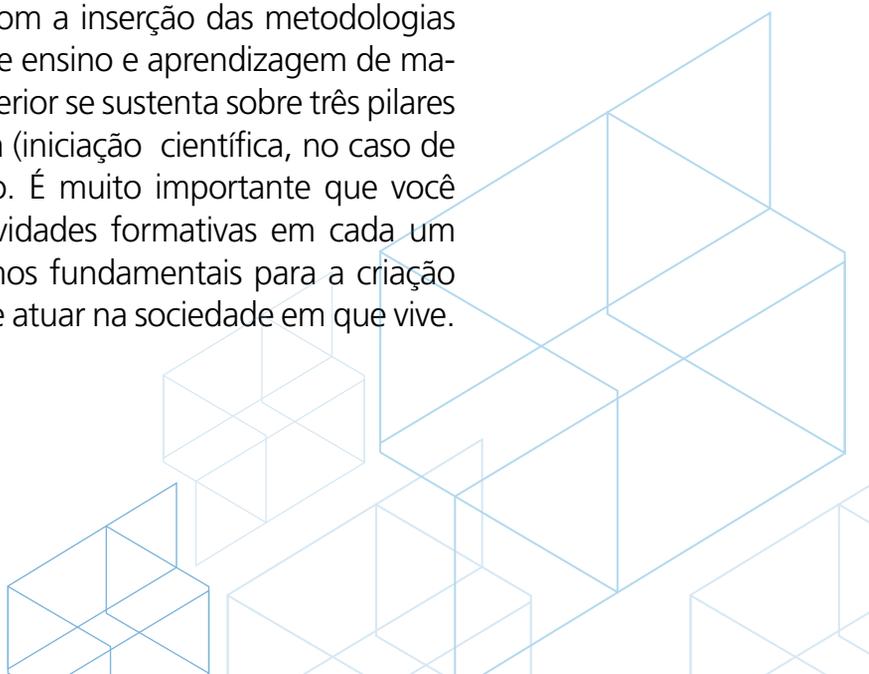
Prezado(a) acadêmico(a) do Centro Universitário São Lucas,  
Seja bem-vindo(a)!

A sua presença é muito importante. Assim sendo, é com muita satisfação que recebemos você em nossa instituição.

Nossa missão institucional é “Estimular o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades, dos talentos e das atitudes de seus acadêmicos, para que atinjam a realização profissional, pessoal, social, além da preparação do indivíduo para o exercício pleno da cidadania. O UniSL está comprometido com o projeto nacional de desenvolvimento e bem-estar social”. Portanto, acreditamos na importância do conhecimento para o desenvolvimento pessoal e profissional de todo indivíduo e da comunidade em que está inserido. **E nos comprometemos com ensino de qualidade!**

A experiência do Centro Universitário São Lucas – UniSL - na modalidade a distância, ocorreu no segundo semestre de 2008. Em 2009, iniciou-se o planejamento e estruturação da oferta de disciplinas na modalidade semipresencial, com base na portaria nº 4.059, do Ministério da Educação e Cultura (MEC), de 10 de dezembro de 2004; que autoriza a oferta de 20% da carga horária aos cursos reconhecidos.

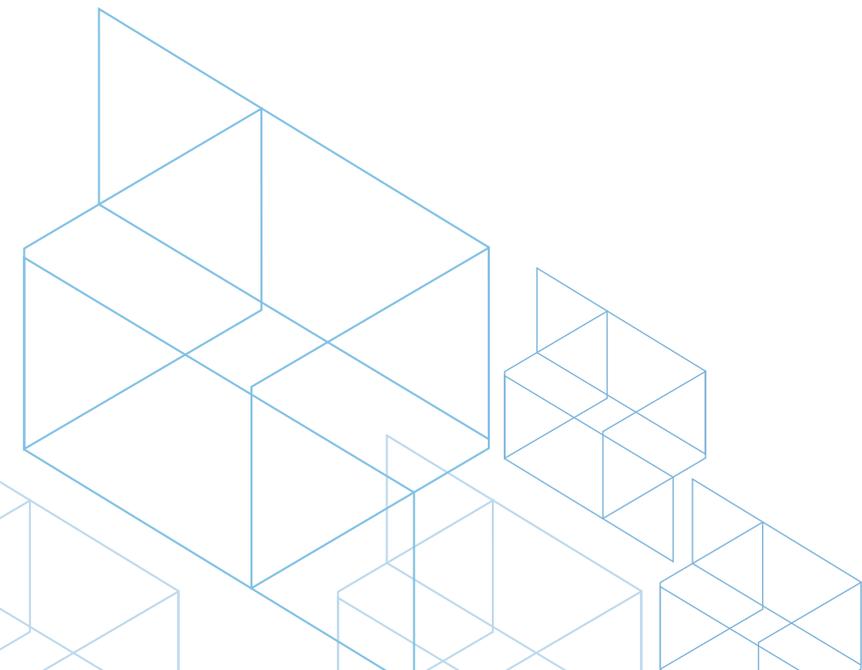
Em 2017, avançamos para o credenciamento institucional e autorização para a oferta do curso Gestão em Recursos Humanos. Durante esses anos, investimos em mão de obra qualificada, tecnologias digitais e educacionais; com a inserção das metodologias ativas para promover o processo de ensino e aprendizagem de maneira significativa. A Educação Superior se sustenta sobre três pilares indissociáveis: o ensino, a pesquisa (iniciação científica, no caso de Centro Universitário) e a extensão. É muito importante que você busque, no âmbito do UniSL, atividades formativas em cada um desses pilares, pois, são mecanismos fundamentais para a criação de profissional capaz de entender e atuar na sociedade em que vive.



Nossas políticas institucionais cumprem a tarefa de estimular o aluno, o docente/tutor e o técnico administrativo para alcançarem os níveis de excelência profissional. O UniSL oferece várias oportunidades de formação relacionadas ao ensino, à iniciação científica, à responsabilidade social e à extensão. Participe das oportunidades promovidas pelo Centro Universitário São Lucas! Transforme sua vida!

**Maria Eliza de Aguiar e Silva**

Reitora



## Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



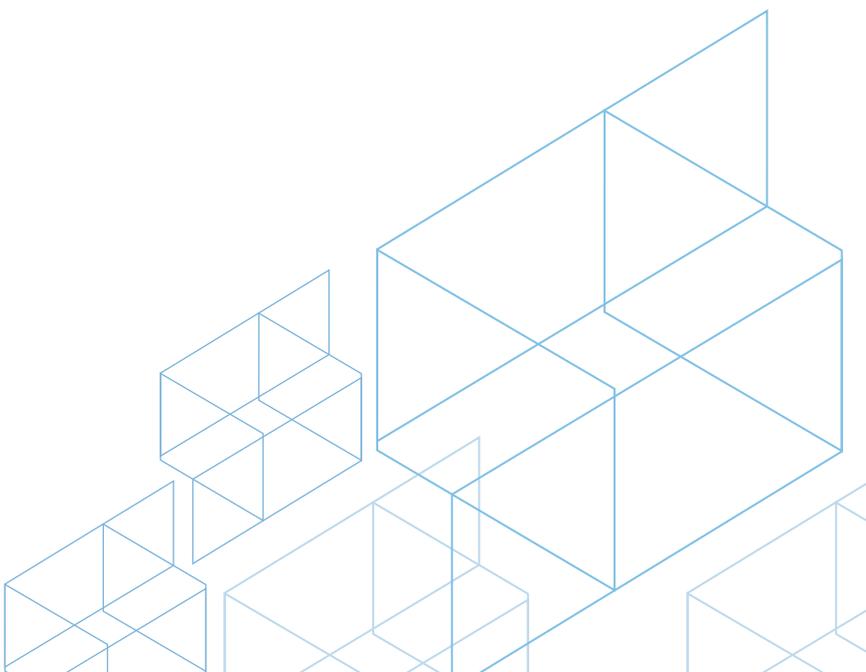
**Mídias integradas:** remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



**Significando a aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



**Refleta:** momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.





**EAD-UNISL**  
**SÃO LUCAS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO



# Sumário

**Apresentação da Disciplina • 09**

**Competências • 11**

## Unidade 1

**O processo de negociações em âmbito organizacional • 13**

- 1.1 Conceitos, características e aspectos da negociação • 13
- 1.2 Conflitos e entraves existentes nos processos de negociação • 19

## Unidade 2

**Estratégias distributivas e negociação integrativa • 29**

- 2.1 Estratégias e táticas de barganha distributivas • 29
- 2.2 Estratégias e táticas de negociação integrativa • 39

## Unidade 3

**O poder no processo de negociação • 45**

- 3.1 Importância do poder no processo de negociação • 45
- 3.2 Tipologias de poder • 50
- 3.3 As fontes de poder em um processo de negociação • 53

## Unidade 4

**A comunicação no processo de negociação • 65**

- 4.1 Importância da comunicação em um processo de negociação • 65
- 4.2 Melhorando a comunicação em um processo de negociação • 71

## **Unidade 5**

### **O comportamento e o relacionamento interpessoal no processo de negociação nas organizações • 75**

- 5.1 As relações de (des) confiança no processo de negociação: • 75
- 5.2 Estilos interpessoais dos comportamentos • 78
- 5.3 Os vieses cognitivos no processo de negociação • 82

## **Unidade 6**

### **Ética e conduta das pessoas no processo de negociação • 87**

- 6.1 Problemas éticos em um processo de negociação • 87

## **Unidade 7**

### **Preparação para o processo de negociação - planejamento • 91**

- 7.1 Metas/objetivos, estratégia e planejamento da negociação • 91

### **Encerramento da disciplina • 95**

### **Referências • 97**

### **Sobre os autor • 99**

## Apresentação da Disciplina

Prezado (a) aluno (a),

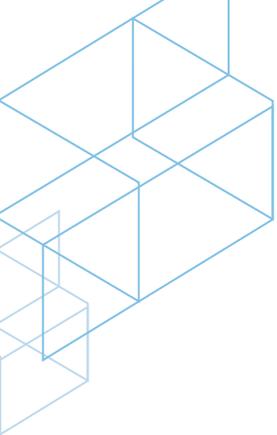
vocês têm em suas mãos um Guia de Estudos (GE) que não é um fim em si mesmo, ele é fruto de um exaustivo trabalho de pesquisa do autor, que ao elaborá-lo buscou atender as necessidades formativas essenciais que um tecnólogo de gestão de pessoas necessita ter para atuar como um profissional nas organizações.

Este GE foi preparado para que você o explore em sua totalidade, leia-o por completo, assista aos vídeos indicados, pesquise conceitos que propositalmente estão dispostos para que você busque o significado e compreenda a relação dele no contexto da problematização.

Apresentamos neste GE, exercícios que pedagogicamente foram elaborados a fim de fazer você pensar como se estivesse vivenciando uma situação real. Tudo o que está previsto neste GE é suficiente para lhes proporcionar novos questionamentos novas buscas. Assim, idealizamos este Guia para você.

Os assuntos dispostos no guia estão ordenados de maneira que você compreenda como funciona o processo de negociar. Todos os assuntos dispostos no GE são suficientes para você obter as competências e habilidades necessárias, mas fazemos questão de enfatizar que este GE orienta você a buscar ampliar o conhecimento necessário. Não espere encontrar respostas somente nele, o GE foi feito para gerar em você questionamentos ao ponto de fazer você ir buscar, por meio da pesquisa, as respostas daquilo que lhe é problematizado.

O GE está estruturado em sete unidades principais, as quais estão alinhadas com a ementa da disciplina, as competências e as habilidades. A unidade que abre o GE é sobre o Processo de Negociação em Âmbito Organizacional; a segunda unidade trata das Estratégias de negociação Distributivas e as Integrativas; na terceira unidade tratamos sobre o Poder no Processo de negociação; na quarta unidade tratamos sobre a Comunicação no Pro-

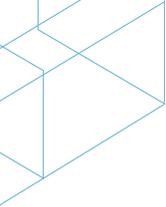


cesso de Negociação; na quinta unidade abordamos a respeito do Comportamento e do Relacionamento Interpessoal no Processo de Negociação nas Organizações; na sexta unidade tratamos das questões éticas e da conduta do negociador no processo de negociação; finalizando as unidades encerramos o GE com a Preparação para o Processo de Negociação – o Planejamento.

Neste Guia estão dispostos exercícios, indicação de leituras auxiliares, *links* de vídeos, estudos de casos e outros, mas, lembre-se: o conhecimento precisa ser buscado, e quem o busca tem mais oportunidade de aprender, portanto a responsabilidade para seu crescimento profissional é inteiramente sua. Faça todas as leituras deste Guia, assista a todos os vídeos e desenvolva todos os exercícios.

Outra recomendação: não se prenda apenas a este GE, como o próprio nome diz ele é um guia, o aprofundamento deve ter o guia não como um fim em si mesmo, mas um início para novas aventuras. Para finalizar, desejamos ótimos estudos e que suas competências e habilidades sejam balizadas e cimentadas por este GE.

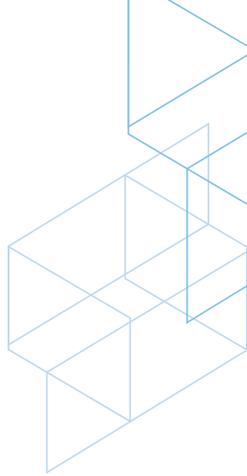
**Profº Marcelo Augusto Mendes Barbosa**



## Competência

Ao final deste curso você deve:

Analisar a importância do processo de negociação das relações interpessoais existentes entre os intervenientes diretos e indiretos que fazem parte dos ambientes interno e externo das organizações.





**EAD-UNISL**  
**SÃO LUCAS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO



### Descritor:

- Analisar os Princípios Gerais sobre os Processos que Envolvem as Negociações nas Organizações.

### 1.1. Conceitos, características e aspectos da negociação

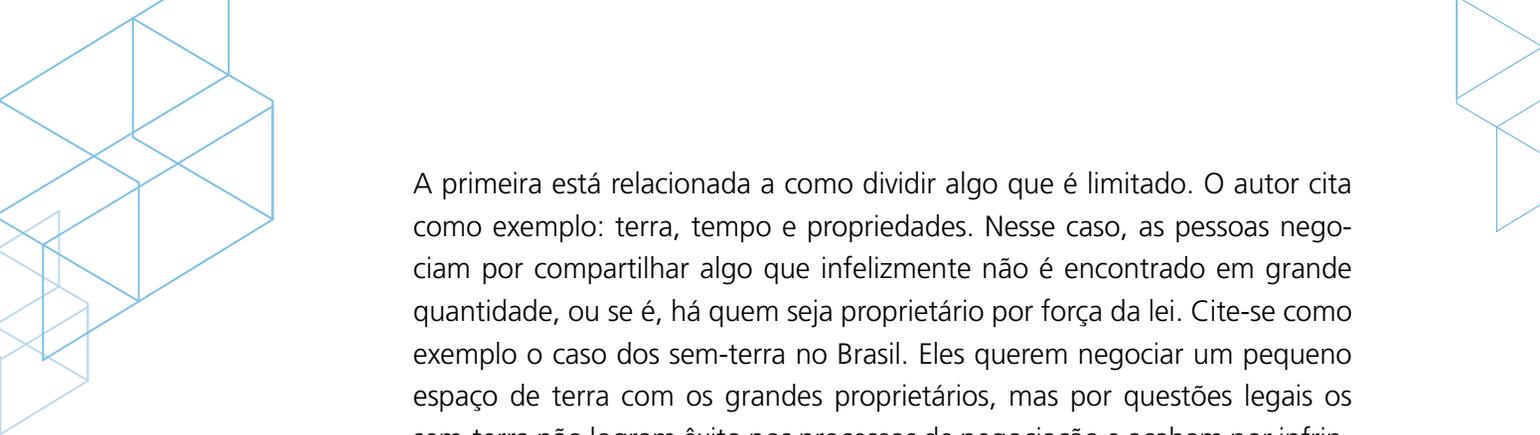
Negociação! Um termo muito utilizado, porém, pouco estudado em seus aspectos mais estratégicos e, por que não dizer, até científicos. Tudo o que vivenciamos em nosso dia a dia envolve algum tipo de negociação. Nós negociamos o tempo todo. Você deve se lembrar de alguma ocasião em que um colega de curso ou mesmo de trabalho sugere algo do tipo: “Vamos almoçar?” Ou ainda: “Vamos comer algo rápido, que tal uma pizza?” “Não, prefiro comer sanduíche”. Dilemas tão comuns em nosso dia, para os quais nem sempre nos atentamos para perceber que ali, naquela decisão a ser tomada, existe alguma negociação envolvida, que em muitos dos casos gera algum tipo de conflito.

As pessoas imaginam que uma negociação está apenas no campo dos negócios, mas como frisamos anteriormente a negociação está em praticamente todos os momentos de nossas decisões diárias. Muitas são as razões que tornam a negociação um processo social. Lewicki et all (2014) expõem que uma negociação ocorre pelo menos por três motivações.



FIGURA 1  
Imagem

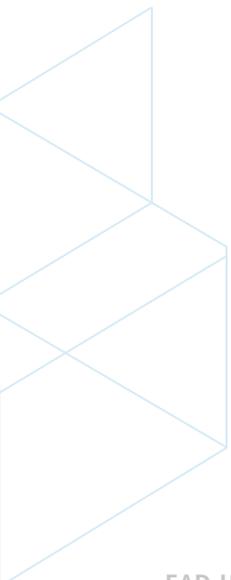
Fonte: Autores



A primeira está relacionada a como dividir algo que é limitado. O autor cita como exemplo: terra, tempo e propriedades. Nesse caso, as pessoas negociam por compartilhar algo que infelizmente não é encontrado em grande quantidade, ou se é, há quem seja proprietário por força da lei. Cite-se como exemplo o caso dos sem-terra no Brasil. Eles querem negociar um pequeno espaço de terra com os grandes proprietários, mas por questões legais os sem-terra não logram êxito nos processos de negociação e acabam por infringir a lei, invadindo a propriedade que por força da lei pertence a uma pessoa.

Uma segunda razão apontada pelo autor para haver negociação é quando é preciso produzir algo que seja novo e que sozinho não se consegue produzir. É necessária a junção de parceiros para viabilidade de um projeto ou atividade. Um bom exemplo é quando uma organização deseja realizar um empreendimento imobiliário para alavancar uma determinada região da cidade. A prefeitura, o governo do Estado, a companhia de águas, a de eletricidade, a empresa de coletivos urbanos, os bancos que financiarão o empreendimento e, claro, a imobiliária se juntam para tornar o empreendimento viável. Todos nesse caso passam a ganhar; a prefeitura passa a ter novos moradores e, como consequência, eles passarão a pagar IPTU; a empresa de eletricidade e de abastecimento de água receberá as faturas mensais, a empresa de coletivo passará a atender os moradores e com isso ganhará nas passagens dos moradores, e a imobiliária ganhará vendendo os lotes para as pessoas, os bancos ganharão contratos com os novos proprietários e esses por sua vez ganharão a oportunidade de ter uma área para construir suas casas.

O terceiro motivo para a negociação é que ela é criada para resolver uma celeuma, uma disputa em que há pessoas desejando uma coisa enquanto outras desejam outras coisas. A negociação é um processo em que as partes tomam decisões visando obter os melhores resultados no processo. Assim Lewicki et al (2014, p. 3) definem uma negociação: “É uma forma de tomada de decisão na qual duas ou mais partes discutem um assunto no esforço de resolver as diferenças relativas a seus interesses”. Tajra (2014) comenta que uma negociação deve necessariamente partir da premissa de que os resultados devem gerar e proporcionar ganhos às partes. Para essa autora a negociação é um ato social em que as pessoas procuram resolver um problema que é comum às partes. Negociar é resolver problemas (TAJRA, 2014, p. 78).



## Negociação e o processo de mudar de posição



**FIGURA 2**  
Ilustração

Fonte: Adaptado:  
Tajra (2014)

Tajra (2014) ainda contribui dizendo que uma negociação é na verdade um processo de mudança de posição. A imagem anterior ilustra que, em uma negociação, primeiro é necessário ter flexibilidade. Segundo, para se chegar às conclusões favoráveis, é necessário fazer acordos. Terceiro, que esses acordos visem ao alcance dos objetivos das partes.

Por isso os movimentos em um processo de negociação podem ser:

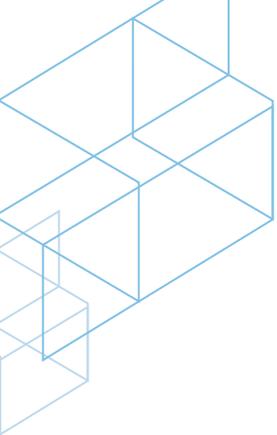
- O compromisso com o que se deseja negociar;
- Barganhar quando necessário;
- A persuasão;
- As emoções das partes;
- A lógica dos fatos.



Em uma negociação, muitos aspectos devem ser considerados, principalmente quanto às atitudes das pessoas que estão no processo de negociação. Tajra (2014) recomenda vinte e um pontos que devem ser levados em conta pelos que estão na negociação.

### Os negociadores devem acima de tudo:

- 1) Ser éticos no processo de negociação;
- 2) Conhecer seus próprios limites;
- 3) Conhecer a outra parte;

- 
- 4) Ter objetivos claros e definidos;
  - 5) Conhecer os próprios objetivos;
  - 6) Ser flexíveis quando for necessário;
  - 7) Compreender o contexto da negociação;
  - 8) Compreender o que não foi dito na negociação, ou o que foi dito em entrelinhas;
  - 9) Utilizar de negativas (dizer “Não!”) quando necessário;
  - 10) Não falar dos concorrentes, enfatizar os atributos da própria proposta;
  - 11) Ouvir mais e falar menos;
  - 12) Usar linguagem adequada;
  - 13) Ter documentos que ajudem nas argumentações;
  - 14) Promover o consenso;
  - 15) Diminuir as divergências;
  - 16) Gerenciar o tempo da negociação;
  - 17) Evitar que haja interrupções;
  - 18) Considerar o ambiente (o local) para o processo de negociação;
  - 19) Ter clareza nos argumentos, ser convincente;
  - 20) Não se desculpar por não conhecer o que será tratado;
  - 21) Registrar tudo o que está sendo tratado na negociação.

Esses pontos evidenciam que um processo de negociação poderá transcorrer dentro da normalidade, isso por sua vez poupa os conflitos e os entraves que ocorrem comumente quando as partes não atentam para os referidos pontos listados.

Imagine se você está em uma negociação representando os colaboradores de sua empresa e de repente você inicia sua fala dizendo: *“Peço desculpas por não conhecer a fundo a proposta dos colegas que estou representando aqui, por isso peço aos participantes que possam me ajudar no que for necessário para chegarmos a um consenso e atender em parte aquilo que eles desejam...”* Bom, nessa breve argumentação o negociador já evidencia que:

- 1) Desconhece claramente dos interesses dos seus colegas, para os quais está trabalhando e sendo o representante legal;
- 2) Não está compreendendo o contexto da negociação;
- 3) Inicia a fala se desculpendo por não saber o teor da negociação.

É evidente que ele sairá com mais ônus do que bônus nesse processo, mesmo que haja de parte dos outros interessados a compreensão em ajudar os colaboradores da empresa naquilo que eles desejam e que a empresa precisa disponibilizar. Haverá um tendencioso direcionamento para um dos lados, que não o dos interesses dos colaboradores.

De acordo com Lewicki *et al* (2014), são quatro as características da negociação:

- 1)** Toda e qualquer negociação envolve duas ou mais partes interessadas, um gerente pode negociar com seus colaboradores um breve recesso no final do ano, desde que a equipe possa deixar até dois colaboradores nos postos de trabalho. Os colaboradores podem entre eles definir quem serão os escolhidos para cumprirem o recesso dos demais;
- 2)** Em toda negociação existe um conflito de interesses, sendo que uma parte deseja uma coisa e a outra parte uma outra coisa, isso é o conflito. No exemplo do recesso de final de ano dos colaboradores, um grupo pode desejar ficar e aproveitar o recesso do final do ano. O outro grupo, para a negociação não ter conflito, deveria ficar na semana do Natal, entretanto os dois grupos querem a mesma semana do final de ano. E agora? Temos um conflito;
- 3)** As partes negociam deliberadamente. Usam argumentos para convencer a outra parte, evocam benefícios e tentam convencer o que a outra parte pode obter. No caso do recesso de final de ano, um grupo pode argumentar para convencer o outro grupo que no final de ano o recesso é menos atraente, que o outro grupo poderá curtir com a família o Natal com mais tempo, enfim realiza-se toda uma justificativa para convencer as partes de que quem fluir o recesso no Natal terá mais benefícios que aqueles que fruírem do recesso no final de ano. As argumentações de uma parte podem convencer aqueles que desejam a mesma coisa, mas também podem contra-argumentar e esse processo dialógico da negociação é que vai dar as sustentações necessárias para que um grupo faça a opção pelo recesso da semana do Natal ou da semana do Ano Novo;
- 4)** Quando o processo de negociação ocorre, as partes envolvidas esperam, em troca do que dão, receber aquilo que desejam e que acham ser justo. Há duas possibilidades de resultado do processo: ou há negociação ou não há, e quando não há, as partes podem perder. Já pensou se o gerente desiste do recesso de final de ano, porque a equipe não chegou a um denominador comum? Todos perderam. Mas se a equipe chegar a um acordo que seja bom pra todos, que haja concessões de ambas as partes todos poderão fruir de um recesso de trabalho no final de ano.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu os conceitos, as características e os aspectos que envolvem uma negociação. Viu que em nosso dia a dia passamos por diversas situações de negociação, seja com nossos filhos, esposas, colegas de trabalho, sempre estamos lidando com algum processo que envolve uma troca de interesses.



## Significando a aprendizagem

### Conceitos e Aspectos da Negociação

1) Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples, de cunho opinativo enfatizando a importância do processo de negociação em que os negociadores devem conhecer aspectos necessários da negociação. Para ajudar, assista ao vídeo proposto no *link* ao lado.



Assista em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=96BhCwhwjig>>



2) Você pode complementar seu texto lendo também o artigo opinativo de J. Augusto Wanderley, disponível no *link* ao lado.

Acesse em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/10-pontos-indispensaveis-para-o-sucesso-de-uma-negociacao/64831/>>

## 1.2. Conflitos e entraves existentes nos processos de negociação

### Conflitos na Negociação

Todos sabem o que é um conflito. Entretanto, muitos não sabem que um conflito não é nada salutar em uma negociação. Há aqueles que têm um perfil de ir para uma negociação tendo em mente gerar um conflito simplesmente por gerar, é da natureza de uma ou mesmo das duas partes. O



FIGURA 3  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

O conflito surge quando as pessoas desejam que suas demandas sejam atendidas independentemente daquilo que tal atendimento possa vir a causar de bom ou de ruim à outra parte. Pessoa (2008) nos diz que o conflito é uma característica da própria individualidade das pessoas, o que torna o atrito ainda maior, pois, a defesa de sua própria convicção imperará ambas as partes. Vamos imaginar uma situação: você tem apenas uma televisão em casa, seu time do coração irá jogar a final do campeonato brasileiro. Está em jogo nesse dia uma espera de 20 anos sem títulos. Do outro lado está sua esposa, aguardando o último capítulo da novela mais badalada dos últimos 3 anos. Nesse desfecho, será desvendada a identidade do assassino de um dos principais personagens da novela. Agora é que vem o pior: ambos os programas televisivos são exibidos no mesmo horário e em canais diferentes. E agora? Certamente um conflito irá surgir entre o casal, xingamentos, choros, e outros tipos de atitudes surgirão. Dependendo da sensibilidade do casal, pode até haver separação. Temos um conflito! O que o casal irá fazer para equacionar tal celeuma? Difícil, né? Uma das melhores alternativas seria desligar a TV e o casal fazer um programa juntos, de preferência fora de casa e longe das televisões, ir ao cinema, a uma praça, shopping center, namorar ou qualquer outra coisa. O problema é: Quem dos dois, na euforia e adrenalina da situação, irá pensar nisso? E, se um pensar, será que o outro concordará? Muitas perguntas sem respostas, o ser humano felizmente não é previsível ao ponto de, diante de situações dessa natureza, optar por algo que seja bom para ambas as partes.

O conflito, segundo Lewicky *et all* (2012, P. 20), ocorre por meio de um desencontro, ou uma oposição de interesses e de ideias e incluindo “[...] a divergência de interesses ou a convicção de que as aspirações atuais das partes são concretizáveis simultaneamente”.

## Níveis de Conflitos

Os conflitos são classificados em quatro níveis (LEWICKI, *et. all*, 2014):

- O primeiro nível é conhecido como intrapsíquico ou intrapessoal. Provavelmente se pensamos na figura de um ermitão que se isolou nas montanhas, longe de tudo e de todos pode ter tido um conflito interno que nesse caso só tem como alternativa, fugir de tudo e de todos para em seu íntimo tentar obscurecer seus conflitos interpessoais que viveu em sua vida antes de ser um ermitão. Esse exemplo está em grande parte nas pessoas que habitam no mundo líquido que vivemos.
- O segundo nível é chamado de conflitos interpessoais. Eles ocorrem entre duas ou mais pessoas, entre colegas de trabalho, entre marido e mulher, irmãos, amigos, chefes e subordinados. Lembra o caso do casal em que o marido queria assistir à final do campeonato e a esposa ao último capítulo da novela? É um bom exemplo de conflito interpessoal. Esse tipo de nível é basicamente o que mais observamos em nosso dia a dia;
- O terceiro nível de conflito é o intragrupos. Ele emerge entre pessoas que pactuam de uma mesma congregação, pode ser conflitos entre uma equipe de trabalho, entre familiares, partidários políticos, uma tribo



**FIGURA 4**  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

indígena, dentre outros. O conflito intragrupal desagrega aquilo que foi feito para construir algo, quando ele surge as pessoas devem ser bastante evoluídas para não deixar que aquilo que é congregado se fragmente. Imagine uma equipe que foi montada para um projeto importante, dois dos mais importantes dos líderes dessa equipe divergem de um ponto, há entre os demais membros quem defenda a posição de

um e há outros que defendem a posição do outro. Se não houver maturidade em ambos os líderes, o projeto naufragará, pois haverá uma total fragmentação da equipe. Tal situação também é observada em partidos político-partidários. Como muitos dos interesses são individuais, é bem provável que quando há mais de dois caciques o conflito surja, pois os interesses passam a ser de muitos, e nunca em prol de um projeto de ideal político que busque a transformação de algo para melhoria de vida da sociedade;

- O quarto e último nível do conflito é o intergrupo. Nesse caso, o conflito surge com base em interesses grupais. Um bom exemplo é a guerra no oriente médio. Há grupos terroristas que sustentam um ideal contrá-

rio à cultura ocidental, em especial a americana, com isso eles defendem tais interesses por meio de atos terroristas. Outro bom exemplo de conflito intragrupal pode ocorrer nas empresas, onde grupos de trabalhos podem gerar conflitos por causa de interesses do grupo.

### Principais Causas para Natureza Negativa dos Conflitos

Apesar de não ser uma coisa muito boa para a vida das pessoas, o conflito faz parte quase que diariamente de nossas vidas, quer seja na vida pessoal ou mesmo na profissional. Ele emerge naturalmente das diferenças e dilemas sociais, “[...] a maioria das pessoas acredita que o conflito é ruim ou problemático. Essa crença tem duas causas. Primeira, o conflito é indício de que algo está errado, comprometido ou problemático. Segunda, o conflito gera consequências, sobretudo destrutivas” (LEWICKI, *et. all*, 2014, p. 20).

Os principais fatores que contribuem para negativar os conflitos são:

**1) Competição** - conhecido como processo ganha e perde, ou seja, um dos lados tem que ganhar para o outro perder. As partes conflitam por acreditar que seus objetivos são opostos e que, por serem assim, não há espaço para equilíbrios desses objetivos;

**2) Interpretação equivocada** – é um fator que contribui muito para macular o conflito, isso porque cada um dos lados interpreta a situação com base em seus interesses, por isso fazem uso de propostas ou ideias como aquilo que favorecem apenas um dos envolvidos. Um bom exemplo são as greves de trabalhadores, em que muitas vezes os sindicatos interpretam aquilo que os patrões estão propondo como algo que não beneficia a classe de trabalhadores. Pode até ser que eles estejam certos, mas, se estiverem errados, há nesse caso uma interpretação equivocada;

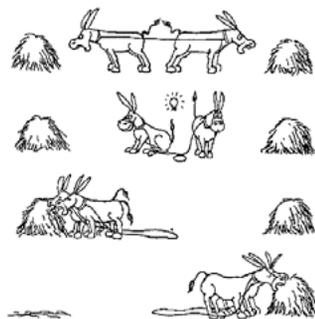
**3) Emoção** – As emoções das pessoas tomam inúmeras formas, pois cada um tem necessidades, desejos e vontades distintas. Assim, uma negociação, dependendo do espírito das pessoas envolvidas, pode fracassar porque um dos participantes da negociação poderá apresentar algum problema emocional. As pessoas podem ter ressentimentos, valorizar demasiadamente seus egos, ter vaidade excessiva, ser invejosas, arrogantes, prepotentes, ter algum tipo de valor ou crença pessoal com base na própria formação cultural, podem nutrir mágoas, sentimento de vingança, cobiça, dentre outros, dependendo do processo internalizado pelo indivíduo. Uma grande dificuldade que mui-

tas pessoas encontram é separar aquilo que um dia foi um atrito profissional daquilo que agora está sendo pessoal (ou vice-versa). Em boa parte dos conflitos há uma carga muito grande de emoções envolvidas, há em um processo de negociação muita adrenalina, ansiedade, angustias frustrações. Qualquer tipo de emoção afeta diretamente a razão do pensamento, sendo assim os envolvidos atuam mais e mais por meio de atitudes irracionais, o que pode ampliar o conflito, saindo do campo das ideias para o campo das agressões físicas e o uso de palavras ofensivas de baixo calão;

**4) Comunicação** – o conflito compromete significativamente a comunicação no processo de negociação. Se uma das partes iniciar o processo desrespeitando ou mesmo inferiorizando a outra parte, valorizando sua posição, desvalorizando a do outro, o que temos como desenlace é um conflito, que muitas vezes pode inviabilizar qualquer intenção de acordo entre as partes;

**5) Obscuridade** – esse fator praticamente é ocasionado quando uma das partes de maneira proposital quer esconder algumas das reais intenções por trás daquilo que se pretende obter em uma negociação. O lado que desenvolve essa prática utiliza de rodeios e subterfúgios, apresentando argumentos que fundamentam algo que necessariamente não está sendo o objeto da negociação a ser tratada, quando isso ocorre e a outra parte compreende é comum surgir o conflito;

**6) Inflexibilidade** – o conflito surge quando nenhuma das partes não cede, os dois lados sustentam que a proposta é inviável, eles ficam rigidamente presos as suas posições. Nesse caso, não há possibilidade de acordo, pois ambos os lados são intransigentes, tornando inviável a negociação.



**FIGURA 5**  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

Nesse caso, não há possibilidade de acordo, pois ambos os lados são intransigentes, tornando inviável a negociação. Imagine dois burros amarrados no pescoço, eles estão famintos, é colocado em suas frentes alimento, ambos os burros puxam para comer, mas a corda é curta, o que vai acontecer é que nenhum dos dois irá se alimentar, pois nenhum dos dois irá ceder um

pouco de corda para um comer primeiro que o outro, ou os dois comerem juntos. Nas organizações há muitas situações como a estorinha dos burros.

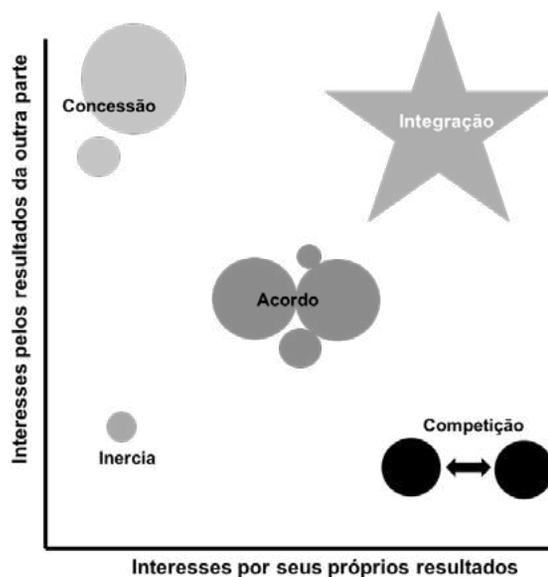
## Gestão dos Conflitos – Estratégias (ganha-ganha/ganha-perde/perde-ganha/perde-perde)

Muitos são os modelos e ferramentas que avaliam e gerenciam os conflitos. Por se tratar de uma abordagem simples e de fácil compreensão, iremos trabalhar com a matriz das inquietações duais que é proposta pelos autores Dean Pruitt, Jeffrey Rubin e S.H. Kim, que são citados pelo autor Lewicki et al (2014) em sua obra Fundamentos da Negociação.

Para os autores, as pessoas que se encontram em uma situação de conflito têm dois tipos de interesses.

- O primeiro é o interesse que está relacionado aos próprios resultados de uma das partes interessadas, ou seja, o quanto o indivíduo está intencionado a negociar considerando suas próprias ansiedades em relação àquilo que ele considera como benefício a ser adquirido em uma negociação;
- O segundo interesse é o que está relacionado a quanto uma parte da negociação entende que serão os resultados da outra. Se a primeira parte entender que a segunda parte obterá resultados melhores, mais vantajosos, certamente haverá uma situação de entreve que poderá resultar em conflito.

### Modelo das inquietações duais de interesses



**FIGURA 6**  
Ilustração

Fonte: Adaptado de Rubin et al, apud Lewicki et al (2014)

Quanto a isso, Lewicki *et al* (2014) expõem a descrição das quatro estratégias da matriz das inquietações duais de interesses. As quais são descritas a seguir:

- Estratégia do tipo Competição (ganha-perde) – as partes que buscam focar na competição tendem a buscar o atendimento de seus próprios interesses. Não estão preocupados com a possibilidade da outra parte obter o atendimento de seus interesses. Pessoas, grupos ou empresas que focam na estratégia de competição tendem a persuadir a outra parte a ceder. Em muitos dos casos as intervenções de quem adota tal prática se materializa em ameaças, punições, intimidações e até ações unilaterais para vencer uma negociação. Essa é uma estratégia ganha-perde;

- Estratégia do tipo Concessão (perde-ganha) – é uma espécie de consentimento de uma das partes. A parte que se utiliza dessa prática exige pouco da outra parte em um processo de negociação. Ela reduz seus interesses em favor do outro. Lewicki *et al* (2014) ainda mencionam que pode até parecer estranho se utilizar de tal estratégia, mas há casos em que, ao ceder, a parte está desenvolvendo uma arapuca, uma situação em que se cede e perde agora para denotar na outra parte que



FIGURA 7  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

há sinal de fraqueza, o que pode não ser uma verdade dependendo do que se tem em mente quando se faz uma concessão. Essa é uma estratégia perde-ganha;

- Estratégia do tipo Inércia (perde-perde) – ocorre quando uma das partes deseja muito evitar conflitos. Nesse caso a parte não está propensa a atingir seus interesses, tampouco está preocupada em fazer com que a outra parte atinja os seus, quem utiliza dessa prática age de maneira passiva, não está nem um pouco preocupada em negociar. Comumente, essa é uma estratégia perde-perde;

- Estratégia do tipo Integração (ganha-ganha) – ocorre quando as partes estão propensas a atingir seus objetivos, levando em consideração aquilo que precisam atingir mutuamente enquanto interesses. As partes procuram alternativas e soluções para que ambos os interessados maximizem o alcance de seus interesses mutuamente. Essa é uma estratégia ganha-ganha.

- Estratégia do tipo Acordo – é uma estratégia neutra. Quando não há encontro de nenhuma possibilidade em que as partes tentam negociar para ganhar.

## Entraves ou Bloqueios no Processo de Negociação

Os entraves na negociação podem ocorrer por pelos menos três situações. A primeira é uma das principais. Trata-se da falta de confiança entre as partes. Imagine dois executivos representantes de duas grandes empresas, reunidos para delinear uma estratégia de parceria entre as organizações. Imagine também que um dos dois executivos tem um histórico no mundo dos negócios de falta de credibilidade, uma pessoa que em processos dessa natureza tende a fazer acordos ruins para a outra parte. Essa negociação não fluirá naturalmente como deve ser um processo normal de negociação.

A segunda condição para um entrave é o controle das emoções. Até já tratamos desse assunto anteriormente, mas vale a pena um breve resgate. Para Pessoa (2008), uma negociação não deve ser baseada em sentimentos emocionais. O negociador deve ter em mente que negociação é um processo de racionalização. Dessa maneira, quando em um processo de negociação as emoções são a tônica, não há fluidez se os negociadores esquecerem que a razão deve ser o combustível que alimenta uma negociação. Só assim as partes envolvidas podem ter seus interesses atendimentos.

Problemas emocionais em uma negociação ocorrem quando envolve herança entre herdeiros; pensão alimentícia entre ex-cônjuges; empresários com viés competitivo, acostumados a tratar seus opositores com ar de inferioridade; ou ainda colaboradores de unidades diferentes da organização que não se admiram (PESSOA, 2008).

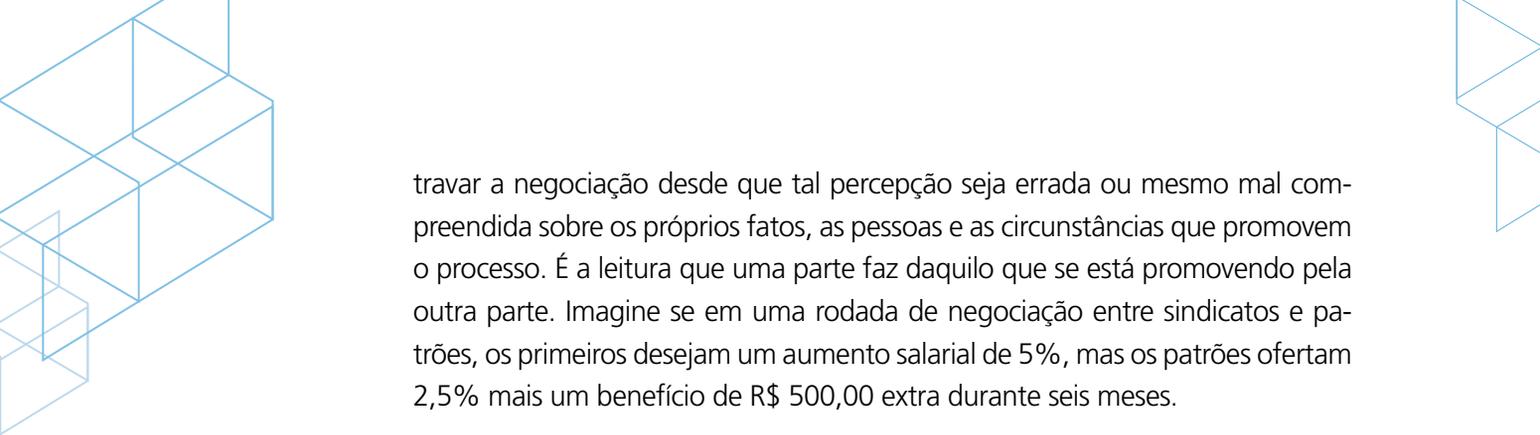


**FIGURA 8**  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

O terceiro fator que entrava uma negociação é o alcance de bons e equilibrados resultados para as partes envolvidas. Apesar, também, de já termos tratado um pouco sobre esse assunto anteriormente, vamos expor um pouco mais. Vejamos, então, se por algum momento os resultados a serem obtidos em uma negociação não forem bons para as partes, eventualmente um entrave ocorrerá, isso certamente inviabilizará a negociação, pois se as partes desejaram concretizar a proposta, os negociadores devem fazer esforços no intuito de promover o equilíbrio entre os resultados a serem obtidos para todos.

Para Pessoa (2008), a percepção que cada negociador pode obter a partir das propostas promovidas no processo de negociação é um ponto importante para



travar a negociação desde que tal percepção seja errada ou mesmo mal compreendida sobre os próprios fatos, as pessoas e as circunstâncias que promovem o processo. É a leitura que uma parte faz daquilo que se está promovendo pela outra parte. Imagine se em uma rodada de negociação entre sindicatos e patrões, os primeiros desejam um aumento salarial de 5%, mas os patrões ofertam 2,5% mais um benefício de R\$ 500,00 extra durante seis meses.

Os sindicatos e até os próprios trabalhadores pelo histórico que envolve as tratativas entre patrões e empregados podem julgar que a proposta dos patrões pode ser um engodo, e certamente pode ser mesmo, mas essa leitura quem fará é o próprio representante dos empregados, que deverá calcular o quanto esses R\$ 500,00 representam dentro daquilo que eles pleiteiam, que são os 5% de aumento salarial.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu sobre os principais conflitos existentes em uma negociação. Viu que esses conflitos são classificados em quatro grupos: interpessoais, intrapessoais, intragrupais e intergrupais. Aprendemos ainda que as principais causas da natureza do conflito negativo é a própria competição entre os negociadores; a interpretação errada e equivocada no processo de comunicação; que as emoções são sentimentos que não devem fazer parte das negociações; a obscuridade das propostas; e a inflexibilidade. Para finalizar esta unidade, aprendemos a respeito da gestão dos conflitos, que são os processos ganha-perde (competição); perde-ganha (concessão); perde-perde (inercia); ganha-ganha (integração).

## Significando a aprendizagem

### Conflitos e Entraves nos processos de Negociação nas Organizações

1) Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples que enfatize a sua posição quanto ao texto opinativo de Horário Falcão: os 7 mitos da negociação ganha-ganha, disponível no *link* ao lado.



Acesse em:  
<<https://endeavor.org.br/negociacao-ganha-ganha/>>



**EAD-UNISL**  
**SÃO LUCAS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO



# Unidade 2

## Estratégias distributivas e negociação integrativa

### Descritor:

- Distinguir as Estratégias para o Processo de Negociação com os Intervenientes internos e externos das organizaçõest.

### 2.1. Estratégias e táticas de barganha distributivas

Este é sem dúvida um dos principais assuntos dessa disciplina. Neste tópico serão tratadas as estratégias e táticas que o negociador deverá aprender para atuar em processos de negociação. A barganha distributiva ou a barganha competição é um processo de ganha-perde, em que uma parte deseja que suas metas no processo de negociação sejam plenamente atendidas independentemente de que a outra parte também tenha a sua meta atingida. A barganha competição, segundo Lewicky *et all* (2014), depende das estratégias e táticas utilizadas por cada um dos participantes em um processo de negociação.

#### Situações para Barganha Distributiva

Vamos iniciar esse tópico descrevendo uma fictícia negociação existente entre Eduardo, que é o vendedor de carros, e Henrique, que é um cliente interessado em adquirir um carro. O carro tinha preço fixado no vidro em R\$ 50.000. Era um carro de baixa quilometragem e tinha outros atributos que Henrique considerou interessantes. Ele estava disposto a pagar em um automóvel até R\$ 40.000. R\$ 10.000 a menos do que Eduardo estava pedindo, mas R\$ 4.000 abaixo do que ele estava propenso a fazer (um esforço)



FIGURA 9  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

caso o carro seja aquilo que ele sonhou. Henrique tinha conhecimento de que um automóvel de baixa quilometragem e com os acessórios, taxas de IPVA e seguros pagos daria a ele uma vantagem a mais, pois não teria que gastar com isso por pelo menos um ano.

Os preços foram mencionados. Preço de venda anunciado do automóvel R\$ 50.000; preço que Henrique tinha pensado em pagar R\$ 40.000; preço máximo considerado por Henrique caso o carro fosse o dos seus sonhos R\$ 46.000.

**FIGURA 10**  
Tabela

Fonte: Autor  
(2017)

Ponto alvo de Henrique (Ideal)	Preço possível a ser pago por Henrique (Ponto de Resistência ou Preço de Reserva)	Preço anunciado por Eduardo
<b>R\$ 40.000</b>	<b>R\$ 46.000</b>	<b>R\$ 50.000,00</b>

Henrique nunca falará para Eduardo que pode chegar em R\$ 46.000, o que ele certamente falará é que R\$ 50.000 é preço improvável. Eduardo, como bom negociante que é, sabe que os compradores sempre pechincham, por isso sempre majora seus carros com 15% acima do preço real de mercado (o preço de mercado de Eduardo seria: (R\$ 42.500), nem sempre o cliente comprador de um carro sabe disso. Na verdade Eduardo deseja sempre que seus clientes façam negócio com ele pelo preço anunciado. Henrique não é qualquer cliente, além de querer um bom veículo ele quer pagar menos. Temos um impasse! Imagine que Eduardo não cederá facilmente à barganha imposta por Henrique. Henrique faz uma proposta de R\$ 41.000, esse é o valor é com o qual ele pode iniciar a negociação.

**FIGURA 11**  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)



Eduardo fala que infelizmente com esse valor não há como negociar. Lembrando que o valor do carro de Eduardo tem uma majoração de 15% acima do preço de mercado, esse carro que Henrique deseja, se fosse dado o desconto, sairia por R\$ 42.500. Esse é um ponto que não atende nenhum dos pensamentos dos negociadores, lembrando que Henrique pode chegar a pagar até R\$ 46.000, Eduardo não sabe disso. Eduardo faz uma contraproposta a Henrique, oferece o carro a R\$ 44.000, com R\$ 40.000 a vista e o restante em duas vezes no cartão de crédito. Imaginemos que ambos fazem negócio. Henrique está feliz, pois estimava pagar até R\$ 46.000, e pagou R\$ 44.000, e Eduardo também ficou feliz, pois estimava vender o carro em R\$ 42.500 e vendeu por R\$ 44.000.

Vamos a algumas premissas teóricas sobre a barganha distributiva – “A diferença entre os pontos de resistência, chamada de variação de barganha, variação de acordo ou zona de acordo em potencial, tem importância especial. É nessa faixa que a barganha de fato ocorre” (LEWICKY *et all*, 2014, p. 33).

Se o ponto de resistência de Henrique (R\$ 46.000) está acima do ponto de resistência de Eduardo (R\$ 42.500), tem-se a variação de barganha positiva, quando a situação é inversa, temos uma variação de barganha negativa.

Imagine outra situação: se Eduardo desejava vender o carro por R\$ 50.000 e Henrique podia pagar R\$ 46.000 esse é um bom exemplo de variação de barganha negativa.

Imagine ainda outro cenário: se Henrique desejava pagar no carro até R\$ 46.000 (sem que Eduardo soubesse) e Eduardo pretendia receber R\$ 42.500 (sem que Henrique soubesse) esse é um exemplo de variação de barganha positiva.

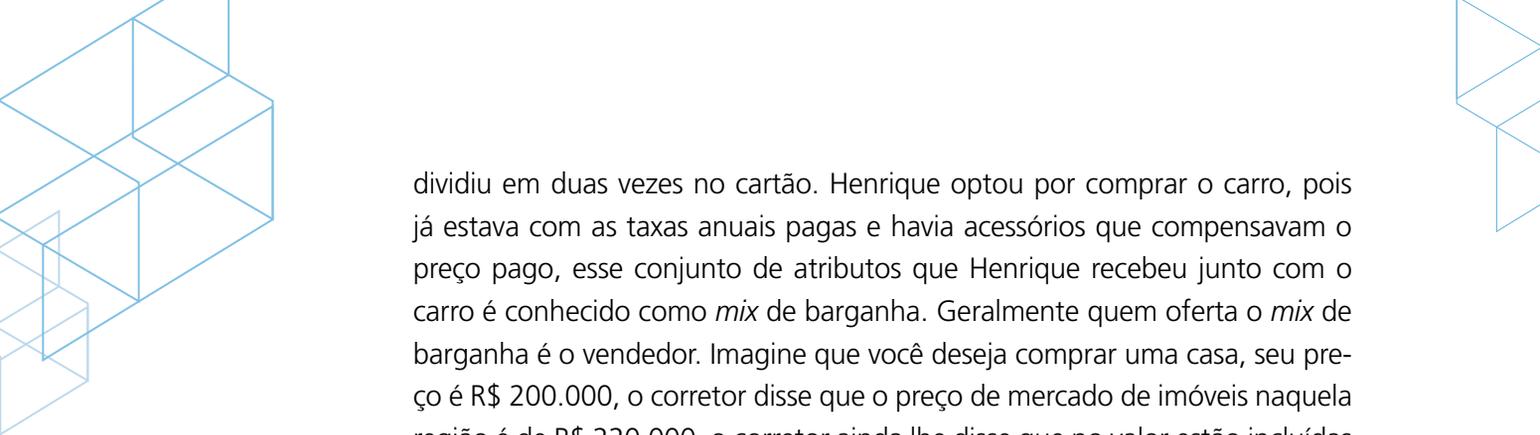
Voltemos ao exemplo principal em que a negociação aconteceu de forma que tanto Eduardo, o vendedor, como Henrique, o cliente, saíram satisfeitos, pois suas metas foram supridas. Quando isso acontece é o que chamamos de BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) em língua portuguesa: melhor alternativa para um acordo negociado. “Os negociadores que têm uma BATNA forte, isto, é, uma alternativa muito positiva ao acordo negociado, terão um maior poder de barganha ao longo da negociação e, por essa razão, serão capazes de chegar mais perto de seus objetivos” (LEWICKY *et all*, 2014, p. 34). É importante que o negociador, independente do perfil e das características pessoais, procure sempre o consenso, e isso passa necessariamente por pactuar uma melhor alternativa para um acordo de barganha positiva sem que haja resistências entre as partes. “Em uma barganha distributiva, as duas partes sabem que talvez precisem aceitar menos do que esperavam (o seu ponto alvo), ao mesmo tempo em que esperam que o acordo seja melhor do que os respectivos pontos de resistência” (LEWICKY *et all*, 2014, p. 35).



FIGURA 12  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

Em muitos dos casos existentes em um acordo de negociação há o *mix* de barganha, que é nada mais que o que as partes podem fazer para melhorar a oferta daquilo que pretendem entregar. Voltemos ao caso da compra e venda do carro. Henrique pagou a vista R\$ 40.000 e os R\$ 4.000 restantes Eduardo



dividiu em duas vezes no cartão. Henrique optou por comprar o carro, pois já estava com as taxas anuais pagas e havia acessórios que compensavam o preço pago, esse conjunto de atributos que Henrique recebeu junto com o carro é conhecido como *mix* de barganha. Geralmente quem oferta o *mix* de barganha é o vendedor. Imagine que você deseja comprar uma casa, seu preço é R\$ 200.000, o corretor disse que o preço de mercado de imóveis naquela região é de R\$ 220.000, o corretor ainda lhe disse que no valor estão incluídas as custas com transferência de cartório, e que a casa será entregue com a mobília, pois o vendedor se mudará para outra cidade e se levar a mobília seu custos serão maiores, considerando que ele não teria onde deixar os móveis, pois irá morar em um pequeno apartamento, você verifica a casa e analisa que a mobília está em perfeito estado, e resolve pagar pelo valor pedido. Nesse caso pagar R\$ 200.000 pela casa toda mobiliada fez toda a diferença, provavelmente o conjunto da mobília foi fundamental para fechar o negócio no valor pedido, considerando que o preço mesmo sem a casa estar mobiliada está abaixo do preço de mercado de casas naquela região.

### Tarefas e Táticas de Barganha Distributiva

Quatro tarefas táticas são importantes para que todo negociador possa compreender e saber o momento de utilizar estratégias de reversão ou de conversão em um processo de negociação. São elas:

**1)** O negociador deve avaliar os objetivos, os pontos de resistências da outra parte, os custos caso haja uma desistência. A partir dessa avaliação o negociador deve saber quais estratégias deve utilizar visando reverter ou converter qualquer uma das intenções da outra parte em resistir, desistir e acima de tudo compreender os objetivos da outra parte;

**a.** Uma das formas de avaliar os objetivos é a forma indireta – o negociador deve utilizar documentos, pesquisar notícias divulgadas em *sites*, jornais e revistas, conversar com especialistas sobre o que será negociado. Essas são formas indiretas de o negociador compreender as reais intenções da outra parte. É importante destacar que mesmo sendo informações que podem aludir e concluir previamente o que se espera da outra parte, trata-se de informações indiretas, que não estão diretamente relacionadas com o que será tratado no momento da negociação. Veja que tanto a forma indireta como a direta são pressupostos que aludem um negociador quanto àquilo que ele precisa decidir e ou discutir no

momento da negociação. É municiando-se de informações diretas ou indiretas que ele analisará qual decisão irá tomar;

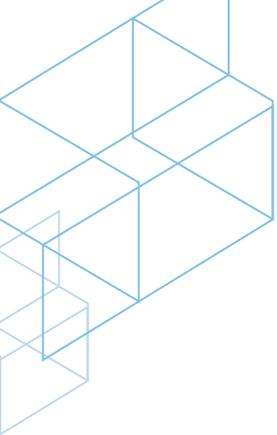
**b.** A segunda forma é a direta - em muitos dos casos a outra parte não revela suas verdadeiras intenções sobre seus objetivos, resistências e expectativas. Uma estratégia para que se descubra é criar um clima em que a outra parte possa revelar aquilo que se espera dele, muitos negociadores convidam a outra parte para lugares como bares, restaurante e outros lugares na esperança de indiretamente criarem o clima ideal para saber o que a parte contrária intenciona como objetivo e seus pontos de resistência.

**2)** O negociador precisa gerenciar o que a outra parte compreende sobre os seus objetivos, os seus pontos de resistências e os custos de sua possível desistência.

**a.** O negociador deve administrar e filtrar aquilo que é exposto pela outra parte, assim ele terá a capacidade de avaliar o que são as intenções da outra parte no processo. Lewicky *et al* (2014) expõem que uma boa dica para administrar e utilizar a estratégia de ocultamento, que é uma forma de silenciar uma posição, dizer o mínimo e ouvir a outra parte. “Palavras são usadas na formulação de perguntas ao outro negociar. A economia de palavras reduz a probabilidade de cometer deslizes verbais ou revelar quaisquer pistas que a outra parte pode usar para tirar conclusão” (LEWICKY *et al*, 2014, p. 35);

**b.** Outra forma de administrar o que a outra parte compreende sobre seus objetivos é utilizar ações diretas para alterar as impressões obtidas pela outra parte. Isso é feito por meio de estratégias seletivas em que o negociador deve revelar apenas aquilo que é necessário à sua posição no processo de negociação. O negociador utiliza essa estratégia para que a outra parte crie uma impressão sobre os seus pontos de resistência e para também criar novas possibilidades de acordo. Lewicky *et al* (2014, p.41) também expõem que as emoções indicam algumas informações importantes para os negociados. “Decepções ou demonstrações de entusiasmo normalmente sugerem que uma questão é importante, ao passo que o aborrecimento e a indiferença indicam que ela é trivial ou secundária”.

**3)** O negociador deve ter a capacidade de alterar sua estratégia caso a outra parte tenha percebido os seus reais objetivos, ou tenha percebido quais são as probabilidades de sua desistência da negociação e os seus possíveis pontos de resistência e os custos que essa desistência trará caso a negociação seja abandonada por você.



4) O negociador deve acima de tudo saber manipular os custos do atraso ou do encerramento. Ao conhecer os reais objetivos da outra parte ele deve manipular a discussão para que a outra parte não decida antecipadamente. O negociador deve conduzir a negociação para que a decisão final seja realizada no apagar das luzes, propondo que uma decisão final deva ser tomada na condição de que se não for tomada naquele momento os custos podem ser maiores que a decisão que será tomada. Veja que não estamos falando de trapaça de uma das partes, estamos falando de estratégia, certamente se ambos os negociadores souberem como agir diante de tais circunstâncias ambos conduzirão a negociação para um campo mais neutro, afinal nessa negociação há dois negociadores experientes;

5) O negociador deve manipular os custos e todas as possibilidades da negociação se tornar inviável para as partes, é importante que você enquanto negociador deve ter a noção de que é mister que o processo ocorra dentro da maior fluidez.

### **Estratégias e Táticas de Negociação Radical**

As táticas de negociação radicais, como o próprio nome diz, são uma forma mais incisiva de uma das partes negociar, elas servem para serem utilizadas em momentos de pressão por um dos membros do processo de negociação. Essa é uma estratégia que deve ser utilizada quando um dos negociadores se mostrar inexperiente no processo. Há autores que sustentam que esse tipo de abordagem não deve ser utilizado nos dias atuais, mas há ainda pessoas que tem perfil radical, e que dependendo da situação de negociação acabam por usar tal estratégia como uma espécie de isca. Se o oponente fígar a isca, a negociação será conduzida meio autocraticamente por uma das partes.

Quando nos referimos a essa estratégia estamos fazendo uma alusão ao negociador que detém poder para agir assim, entretanto. Por que estamos trazendo essa ideia das estratégias e táticas radicais? Porque simplesmente você precisa compreender que pode encontrar pela frente um indivíduo ávido para radicalizar ou pilhar o processo de negociação, não para tumultuar, mas para mostrar que o indivíduo com perfil radical tem uma estratégia como tal. E o que você precisa saber mais no que nunca? Que não precisa entrar na pilhagem, que não precisa simplesmente discutir com o indivíduo, em muitos dos casos uma boa estratégia de defesa contra negociadores assim é ignorar o sujeito e abandonar a negociação, é importante que tal atitude seja pensada com cautela pois se analisar e chegar a conclusões que se abandonar a nego-

ciação quem perderá é você, tente outra estratégia, valha-se de retóricas que sustentem uma posição desarmada, afinal uma estratégia radical de uma das partes consome tempo e energia das pessoas envolvidas.

Vamos a seguir detalhar um pouco mais a atitude de um negociador que deverá evitar o uso de estratégias radicais.

**a) Ignorar a situação** – um negociador inteligente deve acima de tudo não responder a uma ameaça ou mesmo a algum tipo de provocação em uma negociação, fingir que não escutou ou que não entendeu, ou melhor, que está desdenhando qualquer pilhagem da outra parte. Vença o negociador radical no campo que ele não sabe lutar, se ele põe uma situação que ele sabe bem sustentar, faça o contrário, mude o jogo para onde você sabe lutar.

**b) Dialogar sobre a situação** – um negociador inteligente precisa compreender que uma boa forma de lidar com um negociador radical é discutir a situação, o negociador (inteligente) deve deixar evidenciado que sabe sobre a estratégia que o negociador radical está adotando. Deixando isso evidente a proposta é partir para dialogar sobre a proposta principal de negociação. “[...] sugira que as duas partes adotem métodos mais produtivos, capazes de trazer resultados positivos para ambas” (LEWICKY, *et al* 2014, p. 57).

**c) Responder na mesma moeda** – Lewicky *et al* (2014) recomenda que dependendo da situação, especialmente se o negociador inteligente perceber que seu oponente o está testando ou ainda que utilizar estratégias de pacificação seja inútil, o negociador inteligente deve agir com uma estratégia radical diferente daquela do negociador radical, é como responder em uma mesma moeda. Ao perceber que os ânimos se apaziguaram o negociador inteligente deve trazer a discussão para o campo da civilidade.

**d) Torne-se amigo** – ao reconhecer no outro a possibilidade de que venha a usar estratégias radicais, o primeiro passo é tornar-se amigo. Essa é uma estratégia inteligente, dependendo da outra parte, o processo poderá fluir tranquilamente. Entretanto, nem sempre isso pode acontecer, parte-se da ideia de que o negociador radical não irá atacar o amigo, aquele que lhe foi cordial. Pode ser que o negociador radical seja um experiente negociador e que trata simplesmente da situação: *amigos, amigos, negócios a parte*. Mas, não custa tentar.

## Táticas de Negociações Radicais mais comuns

**a) Mocinho/bandido** - Essa é uma técnica bastante utilizada pela polícia em interrogatórios de suspeitos. Funciona assim: Dois negociadores que estão do mesmo lado. Nessa situação um deles usa de estratégia radical e o outro usa de estratégias de pôr panos quentes nas discussões.

**b) Jogo alto e baixo** – O negociador radical pede que o outro negociador apresente uma proposta. Ao conceder a proposta o negociador radical fará caras e bocas reprovando a proposta, ridicularizando-a e pode até ameaçar abandonar a negociação. Se a proposta for iniciada pelo negociador radical ele inicia com uma proposta bem abaixo.

**c) Importante ou sem importância** - o negociador radical pode usar uma estratégia de desfocar o objeto da negociação, enfatizando algo no processo que seja sem importância. Sua atenção é desviar a atenção do outro negociador sobre aquilo que realmente importa para ele.

**d) A Mordida** – é uma estratégia usada pelo negociador radical visando ter algo em troca de uma concessão que ele cedeu ao negociador inteligente. Imagine que em uma negociação o negociador aceite o desconto de 5% solicitado pelo seu oponente, mas condiciona esse desconto a um aumento do pedido a ser comprado, essa condição certamente compensará o desconto de 5%, ou até dependendo do aumento do pedido ser algo que vantajosamente seja bem superior aos 5% de descontos concedidos.

**e) Galinha** – o nome é devido ao filme Rebelde sem Causa, estrelado por James Dean em 1950. Trata-se de uma cena em que dois jovens dirigem dois carros na mesma direção, em alta velocidade um contra o outro. O nome de galinha é dado àquele que desvia da colisão. Pois bem, no caso do negociador radical a estratégia galinha é que aquele que foge da negociação no momento da proposta inicial, ele abandona a negociação por achar que está perdendo tempo e que a proposta de seu oponente é indecorosa, o negociador que não deseja ser galinha deve ser inteligente ao ponto de apresentar uma contraproposta e argumentar sabiamente em cima dessa contraproposta.

**f) Irritabilidade** – O negociador radical pode forçar a outra parte a fechar ou concordar com uma proposta com base em chantagem emocional ou mesmo tratar da negociação em local em que a outra parte possa estar desconfortável, descumprir horários, remarcar o encontro várias vezes. O negociador radical quando usa dessas estraté-

gias quer deixar a outra parte ligeiramente irritada, ou até cansada para tão logo fechar uma proposta que seja mais vantajosa para a parte que utilizou a estratégia de irritabilidade.

**g) Agressividade** – o negociador radical utiliza estratégias que ataquem a outra parte, minando sua razão no processo. Certamente quando o negociador radical utiliza a agressividade não deseja negociar com você, ele quer mostrar quem é que tem o poder.

**h) Trabalho na Neve** – o negociador que se vale dessa estratégia quer cansar a outra parte. Ele passa informações irrelevantes sobre a negociação. O interesse dele é mostrar um número grande de coisas para que você se canse e para não sair de mãos abanando a outra parte acabe por concordar com alguma das coisas que ele apresentou.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu a respeito das estratégias e táticas de barganha distributivas, que nada mais são do que um processo ganha-perde; compreendeu as situações, tarefas e táticas de barganha distributivas. Nessa unidade, muitos foram os tipos de negociação em que uma das partes tenta por meio de estratégias anular os interesses da outra parte. Aprendeu a lidar com estratégias radicais de mocinho e bandido; jogo alto e baixo; importante e sem importância; mordida; galinha; irritabilidade; agressividade; e trabalho na neve.



## Significando a aprendizagem

### Estratégia de Negociação

1) Após a leitura da unidade assista ao vídeo: 7 Gatilhos Mentais Poderosos Para Influenciar Pessoas no *link* ao lado e faça um esquema em forma de mapa mental sobre as estratégias radicais e o conteúdo do vídeo.

Assista em:

<https://www.youtube.com/watch?v=cn3IEw6cq8A>



Para reforçar um pouco mais a unidade, leia o texto do *link* ao lado.

Acesse em:

<https://endeavor.org.br/taticas-barganha-negociacao/>

## 2.2. Estratégias e táticas de negociação integrativa

Enquanto o modelo de negociação distributiva preconiza que há sempre um vencedor no processo de negociação, no modelo integrativo a coisa muda um pouco. Nesse tipo de estratégia os participantes procuram acima de tudo satisfazer as metas e objetivos das partes envolvidas.

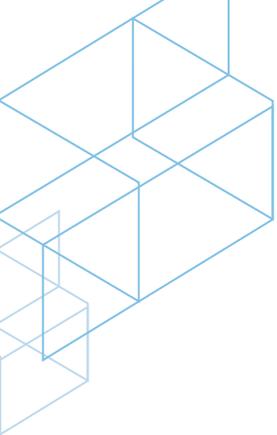
### Processo geral de negociação integrativa

Embora pareçam recomendações redundantes sobre as bases para uma negociação integrativa, Lewicky *et al* (2014) expõem que:

- a) Os negociadores devem se concentrar naquilo que é comum às partes;
- b) Os negociadores devem buscar focar nas necessidades e interesses, excluindo a possibilidade de tomada de posições exacerbadas;
- c) Os negociadores devem buscar o atendimento das necessidades de todos os envolvidos;
- d) Os negociadores devem pensar em ganhos que atendam as partes;
- e) Por fim, os negociadores devem adotar critérios objetivos que sigam padrões de desempenho nos processos de negociação.

Ao partir dessa base para a negociação integrativa os autores citados anteriormente tratam das principais características que os negociadores precisam internalizar para desempenharem com maestria uma negociação sem atritos ou entraves.

- a) Os negociadores devem necessariamente ter honestidade e integridade – sem um nível de confiança entre os participantes não há como a negociação ser integrativa, pois sempre uma das partes estará com um dos pés atrás, pronta para abandonar o processo;
- b) Os negociadores devem estar preparados para desempenhar uma mentalidade abundante, o que é nada mais nada menos do que ter a capacidade de fazer concessões, considerando que quando os negociadores cedem eles passam a construir relações fortes e respeitadas em longo prazo;
- c) Os negociadores devem ter como características a maturidade, que se trata de os negociadores reconhecerem nas intervenções das partes potencialidades e com isso valorizar quando for necessário;
- d) Os negociadores devem pensar de maneira sistêmica, resolver um problema ou mesmo atender as necessidades de uma negociação deve



necessariamente ser pensado em nível macro, mais organizacional, se o negociador pensar de maneira micro estará certamente lidando com foco estreito, o que pode não representar a intenção maior de uma organização;

**e)** Por fim, os negociadores devem ter competências para compreender os movimentos da outra parte, postura, expressões, linguagem corporal, em muitos dos casos sinais podem evidenciar o que as palavras não dizem, portanto, compreender sinais da outra parte é um importante atributo que o negociador precisa obter.

### **Etapas do processo de negociação integrativa**

Para que haja fluidez em uma negociação integrativa os negociadores devem seguir uma sequência lógica de quatro etapas:

**a)** O primeiro passo refere-se à identificação e à definição do problema. Essa é uma das etapas mais difíceis do processo que precede uma negociação, pois em muitos dos casos é necessário contextualizar a situação e com isso analisá-la por meio de aspectos que verdadeiramente apontem qual é o problema a ser considerado em uma negociação, a questão é que muitas vezes não se chega ao problema. Portanto, é importante considerar tal condição como uma tarefa de amadurecimento das partes. Identificar e definir o problema parte de algumas considerações:

- Definição do problema de forma que ele seja aceitável pelas partes;
- Definição do problema visando sua praticidade e sua compreensão;
- Definição do problema como uma meta, na qual se deve identificar os obstáculos para atingi-la;
- Despersonalização do problema por meio do processo de neutralidade no processo de negociação, sem definir posicionamentos que anulem a outra parte, mas que reforcem que uma forma de agir difere da outra e que isso não desmerece uma ou outra forma de visualizar as coisas;
- Separação da definição do que é o problema daquilo que é a sua solução. Após identificar, as partes no processo devem guinar seus esforços para a busca de solucionar o problema;

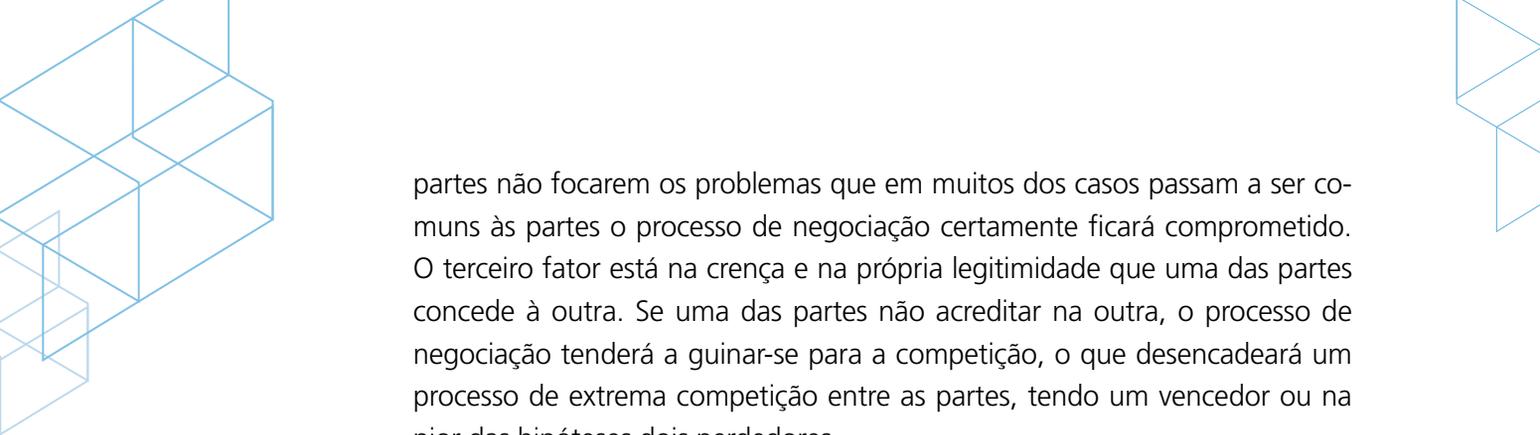
**b)** O segundo passo é a compreensão do problema de maneira completa, identificando as necessidades das partes envolvidas no processo de negociação. Para que as partes logrem sucesso no processo de negociação “[...] a

chave para se chegar a um acordo integrativo é a habilidade das partes de entender e satisfazer a seus interesses mutuamente. A identificação de interesses é uma etapa essencial no processo de negociação integrativa” (LEWICKY, *et all*, 2014, p. 74). Os interesses em processos de negociação são os seguintes:

- Interesses substantivos – estão relacionados a interesses de viés econômico ou financeiro, tais como: “[...] preços ou taxas, ou o objeto de uma negociação, como a divisão de recursos (os aspectos tangíveis da negociação [...])” (LEWICKY, *et all*, 2014, p. 75);
- Interesses processuais – estão relacionados ao tipo de interesse em que se desenvolve a negociação – um exemplo é quando se tem um negociador com perfil de negociador distributivo que intenciona a competição, ou ainda que a outra parte tem uma característica mais pautada na coerção, no poder de ameaçar a outra parte, enfim os interesses processuais dizem respeito ao desenrolar do próprio processo de negociação;
- Interesses de relacionamentos – trata-se de um tipo de interesse em que as partes estão interessadas em construir relacionamentos duradouros sem que uma parte condicione alguma decisão que prejudicará a outra. Há os relacionamentos intrínsecos em que há uma valorização pelo **prazer** e pela satisfação em criar tais vínculos com uma das partes. Há os relacionamentos instrumentais em que uma das partes, segundo Lewicky *et all* (2014, p. 75) “[...] extrai benefícios expressivos do relacionamento e não deseja perder vantagens futuras devido a prejuízos causados na negociação atual”
- Há ainda os interesses pautados em princípios aceitáveis entre os negociadores, que são princípios éticos, morais valores, justiça, aquilo que é correto. “A revelação de interesses baseados em princípios motiva os negociadores a discutirem de forma explícita os princípios em jogo e a conceberem soluções consistentes com cada um deles” (LEWICKY, *et all*, 2014, p. 76). Esse tipo de interesse intercepta os tipos de interesses substantivos, processuais e de relacionamento.

### Fatores de sucesso de uma negociação integrativa

Sete são os fatores de sucesso para uma negociação do tipo integrativa ganha-ganha. O primeiro fator diz respeito à existência de um objetivo comum às partes, ou seja, se não houver convergência de objetivos a negociação não fluirá como integrativa, será um viés mais distributivo, de competição. O segundo fator está na capacidade de as partes solucionarem problemas, se as



partes não focarem os problemas que em muitos dos casos passam a ser comuns às partes o processo de negociação certamente ficará comprometido. O terceiro fator está na crença e na própria legitimidade que uma das partes concede à outra. Se uma das partes não acreditar na outra, o processo de negociação tenderá a guinar-se para a competição, o que desencadeará um processo de extrema competição entre as partes, tendo um vencedor ou na pior das hipóteses dois perdedores.

O quarto fator para o sucesso de uma negociação ganha-ganha é a confiança. As partes devem acima de tudo confiar no que é proposto. Se em um processo de negociação uma das partes iniciar sua retórica evidenciando que não há confiança em uma das partes, o processo iniciará comprometido, em muitos dos casos não havendo possibilidade para retomada de uma negociação integrativa. O sexto fator é a comunicação, que necessariamente deve ser clara e objetiva, direta, sem rodeios, não se trata de pragmatismo no processo, mas de evitar aquilo que não é necessário em uma negociação.

Ainda assim, a comunicação deve refletir a verdade entre as partes, a possibilidade de firmamento de compromissos que efetivem o processo ganha-ganha. Para finalizar, o sétimo fator, que é a compreensão da dinâmica da negociação integrativa, as partes devem estar cientes de que nesse tipo de negociação ambas as partes saem vencedoras, é importante destacar que em muitos dos casos um negociador não conhece a fundo o seu opositor, pode ser que ele encontre um negociador arrojado que tem características distributivas, que seja um nato competidor, quando isso ocorrer é importante acima de tudo posicionar o processo para o interesse mútuo, focando nos objetivos, problemas e soluções que sejam bons para um e para o outro.

## Resumo

Nesta unidade você viu que nós tratamos basicamente de um tipo de negociação em que não há um vencedor, você aprendeu que para agir como um negociador que pensa em ganhar e que pensa que a outra parte tem que ganhar também, deve proceder por meio de algumas etapas previstas no processo de negociação integrativa. Aprendeu também que esse processo segue etapas que evidenciam que você deve partir de pressupostos como definição e compreensão do problema. Para finalizar, você aprendeu os sete fatores de sucesso para ocorrência de uma negociação integrativa.

# Significando a aprendizagem

## Estratégia de Negociação

1) Após a leitura da unidade, você deve produzir um texto simples, de cunho opinativo enfatizando os modelos distributivos e integrativos de negociação, para ajudar assista ao vídeo proposto:



Assista em:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=6DrgVQIjKDA>>



**EAD-UNISL**  
**SÃO LUCAS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO



# Unidade 3

## O poder no processo de negociação

### Descritor:

- Analisar o poder no processo de negociação.

### 3.1. Importância do poder no processo de negociação

Você, ao se deparar com a palavra poder, deve estar achando que ter poder é algo ruim, pois quem tem o poder tem aparentemente o “direito” de tratar mal as pessoas ou mesmo fazer o que bem desejar. Pois bem, caro aluno (a), nem sempre o poder tem essa conotação pejorativa, apesar de muitas pessoas poderosas considerarem que estão acima das leis. Sobre isso, há milhares de exemplos em nossa sociedade de situações em que políticos, empresários e governantes utilizam o poder em benefício próprio e cometem ilícitos.

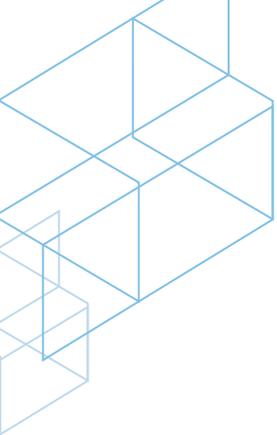
O poder nas instituições é necessário, sem ele as coisas podem guinar para a desordem total na sociedade. Imaginem se não existissem as leis para normatizar os atos dos cidadãos que vivem em sociedade, seria realmente uma anarquia, qualquer um poderia sair simplesmente agredindo, matando e roubando, pois, o poder das leis não interferiria em tais atos, portanto o judiciário enquanto poder legítimo institucional, que julga os atos irregulares das pessoas é um poder necessário e importante em nossa sociedade. Veja que estamos falando do poder das leis representadas pelas instituições. Isso que tratamos foi amplamente exposto pelo filósofo *Thomas Hobbes* em sua obra mais importante, o *Leviatã*.



FIGURA 13  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

O poder é importante, pois quem sabe utilizá-lo com sabedoria obterá os resultados de que precisa, sem que ele seja percebido como algo pejorativo,



sem que seja entendido como uma coação exacerbada para com as pessoas. É preciso poder nas organizações, pois do contrário todos os funcionários iriam chegar e sair à hora em que bem quisessem, iriam produzir aquilo que julgassem necessário.

O poder no processo de negociação é um pouco diferente, pois em uma grande parte dele imperará aquele que tem mais elementos de poder perante as demais partes. Esses elementos de poder podem ser: dinheiro; sabedoria; inteligência; experiência; rede de relacionamentos; influência com outras pessoas que têm mais poder; ocupante de um cargo que evidencia o poder (políticos); dentre outros.

Na verdade, em um processo de negociação fica claro que se for entre agentes competidores não há nenhum tipo de coação, afinal todos ali são livres para decidir aquilo que julgarem ser necessário, sem a necessidade de pressão ou mesmo coação (pelo menos assim deve ser). Por outro lado, em um processo de negociação que envolve uma importante decisão de uma organização, em que seus diretores de departamentos estão no processo, o que vai imperar nesse caso é o poder de argumentação e convencimento destes para com o principal e legítimo detentor do poder, que é o empresário ou o principal executivo. Nesse caso, após os argumentos das partes, o decisor optará por uma linha de atuação. Se houver oposições contrárias, o executivo principal poderá intervir de maneira coercitiva, uma ação diferente daquela em que as pessoas estão em um processo de negociação como decisores independentes daquilo que venha ser um ato impositivo de uma das partes.

### Definição de poder

O poder é um conceito estudado por filósofos, sociólogos e outros importantes estudiosos, por exemplo: *Thomas Hobbes*, filósofo inglês que acreditava que todas as pessoas buscam o poder para assim utilizá-lo sobre os outros. Para *Hobbes*, as pessoas eram egoístas e movidas pelo medo da morte e por ganhos pessoais, assim, o poder do homem está atrelado aos meios de que dispõe para alcançar o futuro, quer sejam esses meios naturais ou mesmo instrumentais. Assim compreendemos que as partes que envolvem uma negociação em muitos dos casos visam obter ganhos unilaterais, onde o que impera é o processo de competição que existe, e que se dá por aqueles que visivelmente têm mais poder entre as partes envolvidas em uma negociação.



O poder significa impor uma vontade própria em uma relação social, a qual influencia diretamente na capacidade de determinar o comportamento do outro, mesmo havendo resistência de uma das partes. Este é o poder potencial, que em um processo de negociação dependendo dos participantes pode ser evidenciado por alguém.

Max Weber (2014) apresentou a ideia sociológica de poder como algo amorfo, ou seja, “[...] todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condição de impor sua vontade, numa dada situação” (WEBER, 2014, p.33). Na verdade, o que Weber quis dizer é que o poder emerge da vontade daquele que apresenta qualidades inerentes a uma condição de impor à outra parte aquilo que para essa pessoa (com poder) é o mais ideal (mesmo não sendo) como ação a ser desenvolvida.



**FIGURA 14**  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

Para Jones (2010), o poder é um instrumento utilizado para que a autoridade resolva um conflito existente em um ambiente organizacional, quer seja ele de cunho decisório ou mesmo operacional. Isso significa que: “A” faz com que “B” faça algo, de outra maneira, que não teria feito. Nessa situação o fator coação existe, pois necessariamente “A” é quem tem mais poder de legitimidade, face a seu cargo ou posição hierárquica dentro de uma organização.

Em um processo de negociação isso pode ocorrer da mesma maneira, dependendo de quem esteja envolvido. É importante frisar que a negociação não ocorre somente em ambientes em que há interesses concorrenciais entre organizações. A negociação pode ser de interesses internos entre setores da mesma empresa. Imagine que o departamento de marketing pleiteia mais verbas para divulgação dos produtos da organização, por outro lado, o departamento financeiro vem pregando um discurso de austeridade com gastos e investimentos que a organização precisa fazer face à crise econômica que vem passando.

O marketing alega que se não divulgar bem os produtos a empresa não venderá e conseqüentemente não fará caixa. Quem decide que rumo deve ser tomado nesse caso? Aquele que tem mais poder dentro da organização, nesse caso o principal executivo ou o empresário, que deverá decidir com base naquilo que for mais prudente para a organização. Assim sendo, sua

decisão pode ser de não liberar recursos ao departamento de marketing ou ainda liberar. Qualquer decisão tomada deverá ser acatada, pois quem tem o poder nesse caso é o poder legítimo, o principal responsável pela organização. Caberá aos departamentos de marketing ou financeiro acatar a decisão, sem contra-argumentação, sob pena de que se não for acatada sanções posteriores ocorrerão.

### O poder no processo de negociação – pontos importantes a serem analisados

Imagine que um importante empresário construiu um grande império corporativo financeiro. Ele evidentemente tem o poder (potencial) para analisar e decidir sobre aquelas organizações que aparentemente precisam de seu capital para realizar seus investimentos em produção em aquisição de novas máquinas e equipamentos ou para qualquer outra finalidade empresarial. Esse empresário certamente é um homem bastante cortejado e bajulado por todos que precisam dele, assim ele passa a ser um homem poderoso, pois todos passam a depender quando o assunto é o dinheiro que ele tem. Esse empresário, ao sentir-se na condição de homem poderoso, poderá realizar aquilo que bem julgar ou que bem considerar adequado à sua condição de homem que detém o poder. Por isso, uma grande parte das pessoas que estão em um processo de negociação acredita que o poder está no fato de ele conferir uma vantagem em relação às demais partes envolvidas no processo de negociação.



**FIGURA 15**  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

Em um processo de negociação, aquele que tem menos poder procura na outra parte a identificação daquele que tem mais poder, para assim definir estratégias que anulem e neutralizem o participante com mais poder. Por outro lado, aqueles que têm mais poder evidenciam ampliar mais a sua condição de negociador poderoso

para que possam obter mais vantagens no processo de negociação, com isso atacam os com menos poder naquilo que eles são mais fracos.

Em uma mesa de negociação, as tratativas se desenrolam com aqueles que conhecem os pontos fracos da outra parte e julgam na ideia a neutralização dos pontos fortes. É um verdadeiro jogo de xadrez, onde cada movimento deve ser analisado com muita cautela para assim saber os passos seguintes que serão dados pelos demais participantes.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu a respeito dos elementos básicos do poder, viu que o homem poderoso que está negociando tem certas vantagens, pois usa de suas forças para conseguir aquilo que deseja em uma negociação.

## Significando a aprendizagem

### Estratégia de Negociação

1) Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples que enfatize a sua posição quanto ao texto opinativo tendo como base o artigo: As Relações de Poder no Processo de Negociação de Camila Bomfim de Souza:



Assista em:  
<<http://camila-sous5.wixsite.com/poderenegociacao>>

## 3.2. Tipologias de poder

Em processo de negociação o poder pode ser desenvolvido pelos agentes de diversas formas. Lewicki *et al* (2014) atribuíram essas diversas formas ao que chamam de tipologias do poder, que são associadas aos poderes: especialista, de recompensa, coercitivo, legítimo e referente.

### Poder especialista

Esse tipo de poder é inerente às pessoas que têm informações exclusivas e detalhadas sobre um determinado assunto. Imagine que um negociador tem uma informação privilegiada que os demais não têm. A partir dessa condição o negociador que tem poder de especialista se concentra em guiar a negociação para aquilo que ele tem como ponto forte em seu favor. É importante também considerar que estamos falando de uma situação isolada em que alguém tem naquele momento uma informação que lhe dará maior condição de negociar, mas há casos em que negociadores são exímios especialistas, pois dependendo de algumas negociações ele se antecipa e procura verificar com aqueles que podem lhe nutrir de informações as quais ele usará em seu favor no processo de negociação. Como dica recomendamos que assista à série *House of Cards* do canal Netflix ®. Lá você observará que todos os episódios da série partem de um processo de barganhas para obtenção de poder. Apesar de se enquadrar em muitas das situações explicadas aqui, recomendamos que fique atento nas tratativas em que há políticos e lobistas com poder especialista.

### Poder de recompensa

Esse é um tipo de poder em que as pessoas reconhecem o quanto o outro foi importante para que o processo de negociação pudesse ser concretizado. Certamente há negociadores que não fazem uso dessa estratégia, até porque dependendo da ajuda concedida para alguns dos negociadores esse é o trabalho da pessoa, portanto, ela não está muito preocupada em recompensar ninguém, por outro lado retribuir alguém que ajudou em uma grande negociação é importante, pois torna grato uma ação e fortalece os vínculos de parcerias. Certamente novas negociações ocorrerão, e certamente aquela pessoa estará novamente no jogo e como tal ajudando a novas conquistas. As recompensas podem ser extrínsecas, como prêmios, bonificações, gratificações e outras, mas pode ser intrínseca, como a gratidão exercida perante a equipe de trabalho pelo bom trabalho desenvolvido no processo de negociação.

## **Poder coercitivo**

Essa tipologia de poder está relacionada a punições, que em muitos dos casos inviabilizaram aquilo que foi amplamente pactuado pela equipe, que era atingir os objetivos em uma negociação. A coerção pode ser antes, durante ou depois da negociação acontecer. Antes, para fazer algum tipo de pressão caso as coisas não aconteçam como planejado, durante, quando o ato de negociar estiver ocorrendo, e depois, quando dependendo da situação resultante do processo o negociador não obteve aquilo que foi desejado.

## **Poder legítimo**

O poder legítimo é quando alguém dentro de um processo de negociação responde hierarquicamente pelas negociações. É dado a ele a condição de atender tudo aquilo que está sendo discutido. Sua autoridade é chancelada pelo cargo ou função que ocupa em uma organização, assim todo o desenrolar do processo de negociação ficará a cargo daquele que tem como responsabilidade negociar dentro dos parâmetros desejáveis pela organização.

## **Poder referente**

Esse é um tipo que deriva daquilo que o negociador conquistou enquanto experiência adquirida e também por meio dos atributos: personalidade, atitudes éticas, integridade. Dessa forma o responsável pelos processos de negociação pode obter o respeito dos demais participantes, tendo em vista todo o histórico de referências positivas que o negociador passou a obter por meio de sua conduta.

## **Resumo**

Nesta unidade você aprendeu basicamente sobre os tipos de poder, viu que com cada tipo o negociador precisa aprender a usar estratégias que os mitiguem para que o processo flua sem a necessidade do uso do poder para concretização de uma negociação.



## Significando a aprendizagem

### Estratégia de Negociação

1) Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples, de cunho opinativo enfatizando os tipos de poder no processo de negociação. Para ajudar assista ao vídeo proposto.

Assista em:

<https://www.youtube.com/watch?v=dooiiXpQf4A>

### 3.3. As fontes de poder em um processo de negociação

Neste tópico iremos tratar sobre as principais fontes de poder no processo de negociação. Lewicki et al (2014) elencam que existem cinco fontes de poder. As fontes de poder são derivadas do quanto os negociadores têm informação e experiência acumulada; o quanto os negociadores foram orientados por meio de fatores psicológicos que podem ser: cognitivos, morais e motivacionais; o quanto os negociadores sabem utilizar o poder em detrimento da posição, cargo ou função que ocupam no processo ou na organização a qual representam; também o quanto esses negociadores se valem das suas redes de relacionamentos para alinhar os interesses das outras partes; e por fim o quanto conseguem negociar por meio das situações contextualizadas de uma situação.

#### As Principais Fontes de Poder no Processo de Negociação

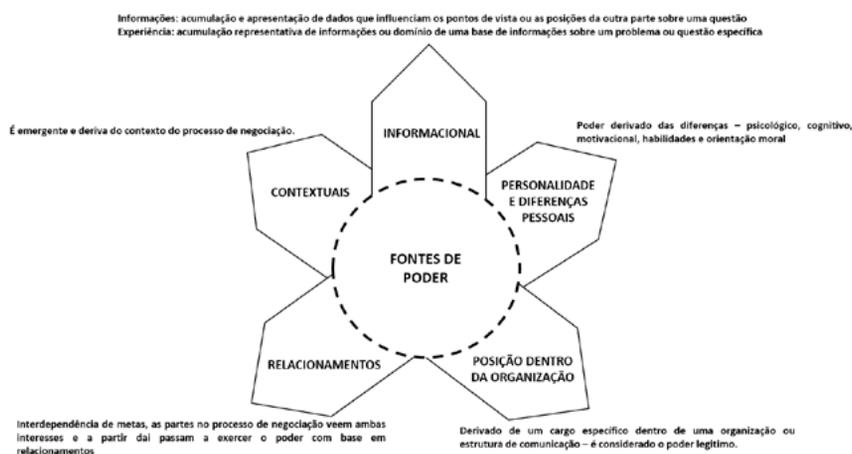


FIGURA 16  
Ilustração

Fonte: Adaptado  
Lewicki et al  
(2014)

#### Fontes informacionais de poder

Ao tratarmos da tipologia da negociação, abordamos o especialista, que é o negociador que tem informações privilegiadas em um processo de negociação. Dissemos também que esse indivíduo pode além disso ter um perfil mais focado para negociar com base em informações que procura obter para se valer de vantagens em momentos em que está negociando.

A informação hoje certamente é um dos mais importantes subsídios que um negociador pode obter para se valer de uma boa negociação, quem tem informação verdadeiramente tem poder. Um outro ponto importante é a experiência que o negociador passa a obter. A experiência em processos de negociação condiciona respeito por parte dos demais negociadores.

Entretanto, ter informação suficiente e ser experiente não dão superiores vantagens, o contexto de cada negociação é único e em muitos dos casos pode evidenciar que este experiente negociador poderá falhar em suas intervenções junto à outra parte. Ter informação e ter experiência em negociar só afirmam isso e mais nada, não há certeza de que esse negociador terá êxito por essas características. Na verdade, a vantagem está naquilo que as partes julgam ser importante, está na credibilidade que esse negociador tem quando é experiente e quando detém certo conhecimento do assunto.

Imagine o seguinte: um negociador experiente em lidar com fusões é convidado para expor os principais entraves relacionados aos acordos bilaterais de duas grandes corporações. Ele não decidirá nada, mas terá um papel importante como influenciador na decisão da fusão das corporações. Poderá ainda contar as muitas experiências obtidas ao longo de mais de trinta anos de profissão. Agora imagine outro importante negociador que também não decidirá nada. Ele tem informações importantes sobre uma das empresas a serem fundidas, algo que não está sendo ventilado na negociação e que é importante demais, tão importante que ao ser exposto poderá inviabilizar a fusão. E agora? Dar ouvidos a quem?



**FIGURA 17**  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

Certamente os dois negociadores podem visualizar situações contrárias àquilo que está em jogo naquele momento. O primeiro pode dizer que a informação é importante, porém não impacta muito no processo da fusão, e fundamenta suas considerações com base em experiências anteriores, citando até casos similares, caso existam. O segundo negociador poderá concordar com o primeiro, mas também poderá não concordar. Suas considerações podem acima de tudo influenciar para baixo a fusão entre as duas corporações, dando a umas delas ponto negativo a ser provavelmente explorado pela outra parte interessada na fusão. Foi exposto um ponto fraco, há muitas considerações a respeito deste ponto fraco, mas a decisão e os resultados da fusão só terão desfecho se a fusão ocorrer.

O importante neste exemplo é que há um negociador que tem experiência e certamente também tem informação, contra outro negociador que tem informação, mas não necessariamente tem experiência. Você precisa compreender que em situações dessa natureza tudo é possível de ser contingenciado, pois qualquer decisão que for tomada não será uma decisão fácil, tampouco uma decisão usando uma metáfora matemática como  $2+2=4$ .

## Fontes de personalidade e diferenças pessoais de poder

As orientações psicológicas que as pessoas passam a obter durante o processo de desenvolvimento pessoal para o poder podem ser três. Uma pessoa pode ter internalizado atributos de personalidade em relação ao poder que ensejam suas decisões em um processo de negociação.

### Personalidade de poder e diferenças pessoais no processo de negociação

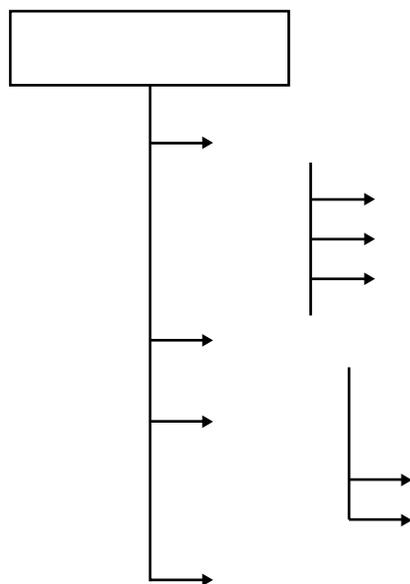


FIGURA 18  
Ilustração

Fonte: Autor (2017)

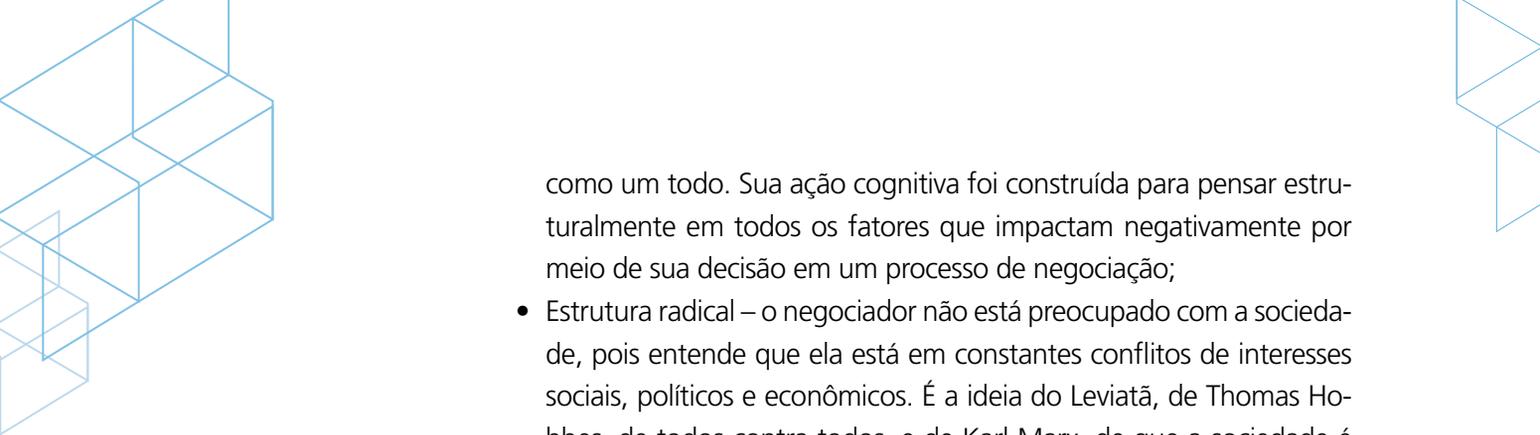
A primeira é a orientação cognitiva, que está relacionada às estruturas ideológicas de referência (LEWICKI, *et all*, 2014). A abordagem cognitiva se desdobra em três tipos de estruturas.

- Estrutura unitária: é “[...] caracterizada pela convicção de que a sociedade é um todo integrado e de que os interesses do indivíduo e da sociedade se fundem em um único interesse, de maneira que o poder pode ser ignorado ou, quando necessário, usado por autoridades benevolentes em benefício de todos” (LEWICKI *et all*, 2014, p. 169). Nesse caso a orientação cognitiva, a personalidade do negociador é entendida como uma ação que objetiva questões mais amplas da sociedade. É como se o negociador, ao se deparar com uma situação de decisão, analisasse o quão tal decisão influenciará a sociedade



FIGURA 19  
Imagem

Fonte: Autor (2017)



como um todo. Sua ação cognitiva foi construída para pensar estruturalmente em todos os fatores que impactam negativamente por meio de sua decisão em um processo de negociação;

- Estrutura radical – o negociador não está preocupado com a sociedade, pois entende que ela está em constantes conflitos de interesses sociais, políticos e econômicos. É a ideia do Leviatã, de Thomas Hobbes, de todos contra todos, e de Karl Marx, de que a sociedade é uma eterna luta de classes. Dessa maneira o negociador que é orientado cognitivamente a decidir sobre uma negociação pensa que todos, independentemente de sua decisão, são eternos digladiadores e dessa forma um processo de negociação é uma batalha de todos contra todos e de classes contra classes;
- Estrutura pluralista – a orientação cognitiva é “[...] caracterizada por convicções de que o poder é distribuído de modo relativamente uniforme entre diversos grupos que competem e barganham por um equilíbrio de poder em constante evolução” (LEWICKI et al, 2014, p. 169). Esse é um exemplo de negociador que pensa de maneira equilibrada, tendo como base preceitos de poder liberal e democrático no processo de negociação.

A segunda perspectiva do poder baseado nas diferenças pessoais e na personalidade é de orientações motivacionais, que se concentra nas diferenças motivacionais dos participantes. Lewicki *et al* (2014, p. 170) expõem que “As diferenças individuais na “motivação do poder” se manifestam na inclinação que algumas pessoas têm para influenciar e controlar outras e para obter posições de poder e autoridade.” Imagine que que você está em uma rodada de negociação e de repente um dos negociadores, ao iniciar sua fala, começa por dizer sobre os seus atributos. Ele fala de sua competência, daquilo que passou a desenvolver durante o tempo em que esteve na empresa. O negociador inicia um processo de bajulação para trazer você para o lado dele, isso passa a ocorrer com outros que estão na rodada de negociação. Pessoas assim são dotadas de convencimento que motivam os participantes a estarem do seu lado quando for necessário decidir sobre o que está em pauta para ser negociado. Lewicki *et al* (2014) dá como exemplos *Hitler, Mussolini, Sadam Hussein* e outros líderes tiranos que usam de argumentos falaciosos para convencer as pessoas de que aquilo que fazem é bom para o povo.

A orientação para habilidades é a terceira. Essa perspectiva do poder relacionado às diferenças e à personalidade dos negociadores está associada a dois polos antagônicos: a competição e a cooperação. A competição enfatiza a

abordagem de poder e sugere que “[...] as pessoas com essas disposições têm habilidades como energia e a disposição física, boa concentração mental, experiência pessoal, autoconfiança elevada e tolerância significativa com conflitos”. Na verdade, os negociadores propensos a atuarem por meio de viés de competição vivem intensamente suas vidas. Seu movimento diário é o quanto pode ser melhor que o outro e o quanto ser melhor o torna mais evidenciado enquanto negociador voraz. Sua personalidade é de quem tem que ganhar e outro tem que perder, e preferencialmente ele deve ser o vencedor. Por outro lado, existe aquele que entende que o poder é meio de cooperação. Nesse caso, esse negociador entende que ambos os lados precisam chegar a um consenso, mas esse consenso deve ser bom para as partes, e isso só acontecerá se os negociadores partirem da premissa de que em vez de competirem devem cooperar, e para isso devem ser flexíveis no processo de negociação.



**FIGURA 20**  
Imagem

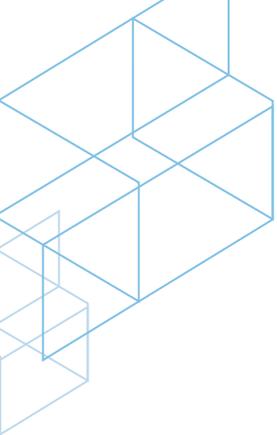
Fonte: Autor (2017)

Por último, o poder sobre o aspecto da personalidade e nas diferenças pessoais voltadas à orientação moral. Os negociadores podem diferir quanto a “[...] relação e suas noções morais de poder e o uso dele” (LEWICKI *et al*, 2014, p. 170). Negociadores com essas características desenvolvem ações de poder com base na igualdade, independente se o negociador tem mais experiência ou se tem menos, se detém uma informação que outro não tem o processo de negociação acaba dando voz a todos os envolvidos. Negociadores que apresentam essas características são evoluídos, partem para desenvolver o processo ganha-ganha.

Acima de tudo você precisa entender que nem sempre serão encontrados todos com perfil de personalidade como os de orientação moral. Haverá em muitas negociações pessoas com diversas habilidades pessoais. O importante é identificar quais desses negociadores denotam tais personalidades e a partir daí você deve criar suas estratégias para lidar com pessoas que têm personalidade de: competição; cooperação; de estruturas cognitivas dos tipos unitária, radical e pluralista e de orientação motivacional.

### **Fonte de poder baseado na posição em uma organização**

As fontes de poder baseada na posição do profissional se dividem em poder legítimo e poder baseado no controle de recursos. O poder legítimo é basicamente derivado do cargo ou posição que é ocupado por quem detém o



poder e está nos títulos, nas obrigações e nas responsabilidades da função. Ele está na base de nossa estrutura social “Quando pessoas e grupos se organizam em um sistema social – uma pequena empresa, uma unidade de combate, um sindicato, uma organização de mobilização política, um time de futebol, uma força tarefa” (LEWICKY, *et all*, 2014, p. 171), de fato, todo e qualquer poder legítimo é baseado naquele que lidera uma entidade social, qualquer que seja. A partir das regras e normas, o detentor de poder legítimo decide o que deve ser feito para que as regras e normas sejam efetivamente atendidas por todos.

Em uma organização o poder legítimo está presente em todas as esferas da organização, o gerente de marketing tem poder legítimo para decidir sobre as práticas relacionadas às suas atribuições, bem como o gerente de recursos humanos e outros. Em uma organização a estrutura organizacional delimita as funções de cada uma das áreas, e cada uma das áreas, por meio de seus responsáveis, tem o poder legítimo. Lewicky *et all* (2014) citam que o poder legítimo pode ser adquirido de várias formas. A primeira forma é que ele pode ser hereditário. Imagine um patriarca que construiu um império financeiro e o deixa como herança a seu sucessor direto. Para isso, ele o prepara para seguir a mesma forma de exercer o poder legítimo.

A segunda forma é o poder legítimo adquirido por meio do sufrágio. Um líder sindicalista é eleito a representar todos os associados do sindicato. O poder nesse caso não é hereditário, mas sim eletivo. De tempos em tempos haverá eleição e o sindicato poderá ter outros representantes. A terceira forma é o poder obtido a partir do cargo atribuído a um gerente, diretor, coordenador, gestor, líder, enfim, uma forma de poder legítimo em que alguém detém o poder a partir do cargo que exerce.

Para finalizar, a quarta forma é aquela em que a condição ocupada pelo indivíduo está atrelada ao respeito derivado de uma situação social. Um professor catedrático tem o poder legítimo de seus alunos por ter chegado à cátedra, os idosos podem ter o poder legítimo dos jovens simplesmente por terem experiência de vida. “A efetividade da autoridade formal deriva da disposição dos seus seguidores de reconhecer a legitimidade da estrutura organizacional e dos sistemas de regras e regulamentos que conferem poder [...]. O poder legítimo somente se concretiza com a obediência ou o consentimento de que é governado” (LEWICKY, *et all*, 2014, p. 171).

## Fonte de poder baseado em relacionamentosW

Três são os tipos de poder baseados no relacionamento descritos por Lewicky *et all* (2014). O primeiro tipo é a **interdependência de metas**, que podem ser de duas formas: metas cooperativas e metas competitivas. A primeira é uma forma de poder construtivo, que se baseia na relação entre os agentes do processo de negociação, é conhecida como o “poder com”. Essa ideia perpassa que a cooperação do poder ocorre com e por meio da relação entre os agentes. As pessoas que estão em um processo de negociação criam relacionamentos que fundamentam a busca dos objetivos que ocorrem em torno da construção de esforços mútuos entre os agentes do processo, quer eles sejam chefes ou subordinados. O segundo tipo da interdependência de metas é definida de competição. Lewicky *et all* (2014) expõem que nesse caso o poder passa a levar os agentes do processo de negociação a pensar o poder na perspectiva do “poder sobre”. Essa situação visa “reforçar ou assinalar diferenças atuais no poder e usar esse poder para maximizar as próprias metas, muitas vezes em detrimento da outra”.

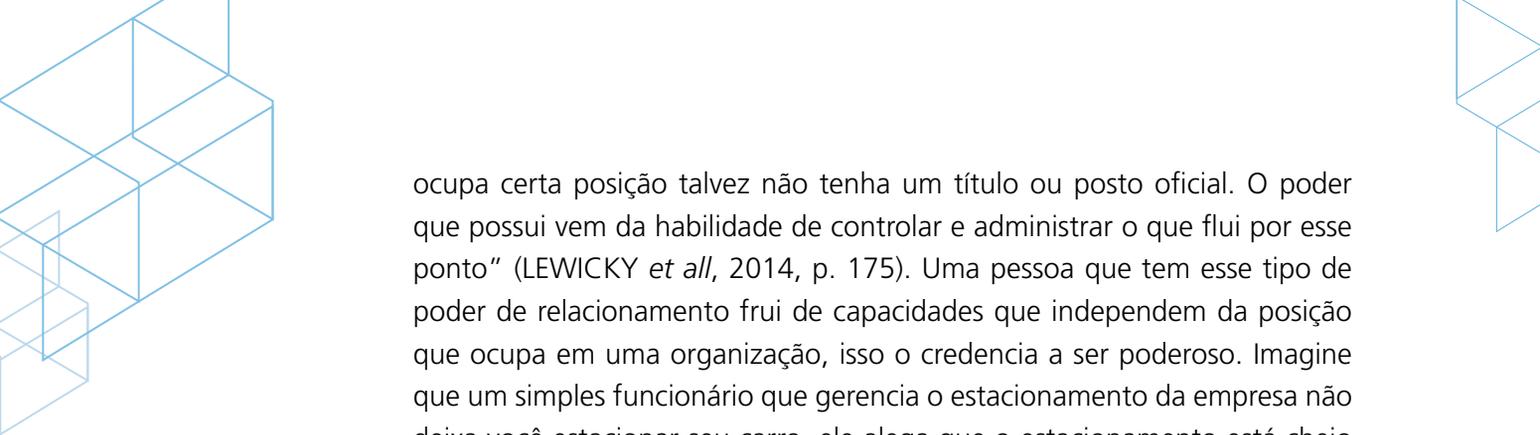


FIGURA 21  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

O segundo tipo é o poder referente. Esse tipo de relação de poder esta alicerçado no respeito ou na própria admiração conquistada por meio de atributos dos negociadores, tais como personalidade, integridade, estilo de negociação. O poder referente está relacionado àquilo que os negociadores identificam comumente, a um tipo de atração que emerge do próprio processo de negociação, o que cria as reais condições de respeitabilidade entre as partes. Um processo de negociação em que as partes criam as condições para que o processo seja o mais harmonioso possível se faz diante da identificação das partes que anseiam para que a negociação flua de maneira tranquila e sem atritos ou entraves.

O terceiro tipo são os relacionamentos baseados em rede. Lewicky *et all* (2014) expõem que esse tipo de poder é derivado da estrutura organizacional, o que não quer dizer que seja da estrutura hierárquica. Ele emerge em tudo o que flui de dentro da estrutura organizacional. O que os autores querem dizer é que esse poder relacional está balizado porque um indivíduo tem poder para fazer informação, recursos e capital fluírem. “A pessoa que

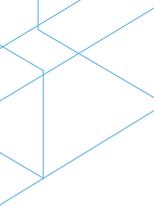


ocupa certa posição talvez não tenha um título ou posto oficial. O poder que possui vem da habilidade de controlar e administrar o que flui por esse ponto” (LEWICKY *et al*, 2014, p. 175). Uma pessoa que tem esse tipo de poder de relacionamento frui de capacidades que independem da posição que ocupa em uma organização, isso o credencia a ser poderoso. Imagine que um simples funcionário que gerencia o estacionamento da empresa não deixa você estacionar seu carro, ele alega que o estacionamento está cheio e que não cabe mais nenhum carro, entretanto ainda há duas vagas, e ele sabe disso, mas um dia você não por um descuido não retribuiu um bom dia do funcionário do estacionamento, ele automaticamente criou um estereótipo seu, para ele você é um boçal e não fala com os mais humildes, automaticamente ele tem o poder de dizer se há ou não há vagas no estacionamento da empresa, ele tem o poder e nem é um funcionário do alto escalão da empresa.

### Fontes de poder Contextual

As fontes contextuais de poder estão divididas na BATNA, (melhor alternativa para um acordo negociado) e na própria cultura. A BATNA foi tratada na unidade ESTRATÉGIA DISTRIBUTIVA E NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA. Entretanto, vamos resgatar um pouco mais sobre a proposta da BATNA. Sabemos que uma BATNA dá ao negociador a condição de escolher dentre as possibilidades propostas aquela que melhor seja vantajosa. Imagine que você está a uma decisão de realizar um sonho pessoal antigo, que é adquirir um apartamento, entretanto você só tem 50% do dinheiro para comprá-lo, o mercado imobiliário está em escassez de vendas, e todos querem fechar negócio com você, há no mínimo três propostas que lhe atraem. Vejamos:

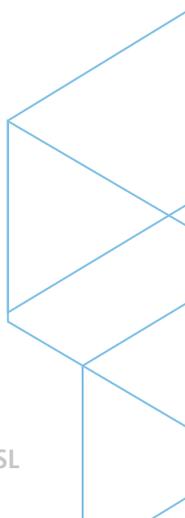
- A primeira: a imobiliária lhe oferta um apartamento mobiliado com espaço para um carro e lhe oferece ao adquirir a proposta uma viagem para um final de semana com tudo pago para o nordeste;
- A segunda proposta: uma segunda imobiliária lhe oferece um apartamento com 5 anos de condomínio pago;
- A terceira lhe oferece o apartamento com duas garagens para carros um desconto de 3% nas custas de cartório e custeia 50% dos móveis planejados. Entretanto é um apartamento em um prédio e a janela de sua suíte dá de frente para outro prédio, o que fará perder um pouco sua privacidade;



Quando você tem em mãos alternativas de BATNA você pode barganhar com as demais partes por propostas que sejam mais vantajosas para você. Já pensou em quais das propostas vai fechar? Bom, eu fecharia com a segunda se eles pagassem as custas do cartório e os 50% dos móveis planejados.

Trataremos agora sobre a contextualização da cultura como fonte de poder. Uma cultura, quer seja ela compreendida em um âmbito mais ampliado como a cultura de um determinado país ou sociedade, ou ainda sendo compreendida sob o prisma de cultura de organização empresarial, é nada mais nada menos que um sistema de significados, de um tipo de ambiente social. A cultura é uma criação humana que pode ser material ou imaterial. É conceituada como um “[...] sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma sociedade” (DIAS, 2010, p. 66). O poder enquanto concepção cultural tem como base formativa o sistema de ideias e padrões de comportamento, assim sendo, se em uma negociação aflorarem tipos marcantes de comportamento ou ideias que denotem ou indiquem uma posição de negociação acentuada de ambas as partes temos como condição primeira que o poder é caracterizado por um conjunto de premissas que o credenciam como cultura.

Imagine que você é recém-contratado para gerir o departamento de recursos humanos de uma organização. Hierarquicamente acima de você, somente o diretor geral. Esse indivíduo está à frente das negociações há mais de 20 anos na organização. Você, um recém-chegado, não sabe muito sobre o que impera nas reuniões de diretoria, tampouco sobre como é o processo cultural das reuniões e também da própria organização. O diretor geral é um ser autocrático e centralizador, suas decisões são inquestionáveis, isso acabou por ser arraigado nesses 20 anos em que ele está à frente da organização. É bem provável que se você trouxer alguma ideia nova sobre o departamento de recursos humanos será jogada na lata do lixo pelo diretor geral. O poder dele além de ser legítimo, levou a empresa a criar uma cultura que tem bases em suas maneiras de administrar, se por ventura alguns de seus subordinados vier a substituí-lo, é bem provável que aquilo plantado há mais de 20 anos seja difícil de ser extirpado, ou melhor, modificado. Se o diretor geral vier a se aposentar, certamente ele fará seu sucessor conforme sua característica de gestor, e ainda manterá o poder tendo como base a cultura que ele mesmo desenvolveu em todo esse período em que esteve à frente da organização.



## Orientações Gerais aos Negociadores

Lewicky *et all* (2014) recomendam nove passos para uma negociação acontecer sem entraves e que possa ser vantajosa para as partes. São eles:

**1. Nunca aceite um acordo do “tudo ou nada”** – Se você aceitar um acordo dessa natureza, saiba que sua condição de negociador ficará bastante fragilizada e certamente em ocasiões futuras a outra parte tenderá sempre a usar das mesmas estratégias, sempre considerando que você é fraco e facilmente aceita o tudo ou nada;

**2. Diminua o tamanho da outra parte** – Se você perceber ou constatar que a parte que negociará com você é poderosa, a estratégia é buscar estabelecer parcerias, não há como ir para o embate se você não tem força para vencer. Uma boa dica é juntar-se a quem também tem força. Se em uma negociação “A” é mais poderoso que você, e nesse caso a negociação é entre você e “A”, procure “B” ou “C” e proponha uma parceria. Garanto que “A”, vendo que você tem aliados fortes, o respeitará muito mais;

**3. Apresenta-se como um parceiro de grande porte** – Ao se alinhar a “B” ou “C” você deve se apresentar como alguém forte, que sabe o que precisa ser feito. Mas atenção: nunca conte sua estratégia, afinal, se “A” ou “C” enxergarem que não precisam de você, eles vão alijá-lo, pois o que você tem de bom que “A” ou “C” não tem?

**4. Encarregue-se de definir o ritmo de uma sequência de negociação** – Você deve ditar a toada da negociação. Lewicky *et all* (2014) recomendam que você deve iniciar as negociações buscando criar vínculos de relacionamentos entre as partes. Isso mostrará que sua intenção é também criar relacionamentos duradouros a fim de confirmar parcerias futuras;

**5. Utilize a capacidade de competição para alavancar poder** – Se está em uma negociação com “A” e “B” e com isso você possui algo que eles desejam, valorize esse algo. Use a estratégia de competição entre “A” e “B” para valorizar aquilo que “A” e “B” desejam de você. Isso o torna poderoso, pois você passa a ditar os rumos da negociação;

**6. Restrinja-se** – quando for preciso você saberá o momento de limitar suas atuações. Você deve saber o timing correto para ceder ou mesmo negar as pressões das partes;

**7. Informações de qualidade sempre são uma fonte de poder** – Você deve acima de tudo e antes de ir para qualquer tipo de negociação se municiar de informações. Você deve buscar informações que fortale-

çam sua condição, se for tido pelos demais como um negociador que não tem poder, você pode provar o contrário. Ter informação é uma grande arma para saber como não sair perdendo numa negociação;

**8. Fazer muitas perguntas e obter muitas informações** – negociadores menos poderosos devem a partir dessa estratégia efetuar perguntas de natureza diagnóstica. Isso os condiciona a entender melhor algumas situações que para ele não estão muito claras;

**9. Administrar a negociação** – Lewicky *et al* (2014) expõem que: se a parte que detém mais poder controla a negociação, ela o faz considerando garantir os resultados que deseja. Se por outro lado quem controla é a parte mais fraca, ela pretende abrir caminho para um acordo que lhe dê mais vantagem.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu sobre as principais fontes de poder em uma negociação, as quais são as fontes de poder informacionais, que são aqueles negociadores que têm um conjunto de informações que os condicionam a ter poder; uma segunda fonte é a da própria personalidade do negociador e das diferenças pessoais, características intrínsecas e aprendidas pelos negociadores; a terceira fonte é a baseada na posição que o negociador tem dentro da organização, isso está associado ao seu posto hierárquico; e por fim o poder baseado no relacionamento que o negociador pode construir por meio de sua rede de contatos. Nessa unidade você também aprendeu sobre as principais orientações aos negociadores para que não ocorram entraves e ou problemas em uma negociação.



## Significando a aprendizagem



1) Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples que enfatize a sua posição quanto ao texto opinativo tendo como base o artigo: As Fontes de Poder: Instrumentos de Busca de Resultados, Liderança e Negociação Francisco Bittencourt acesse o *link* ao lado.

Acesse em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/fontes-de-poder-instrumentos-de-busca-de-resultados-lideranca-e-negociacao/45514/>>

# Unidade 4

## A comunicação no processo de negociação

### Descritor:

- Analisar a comunicação em um processo de negociação.

### 4.1. Importância da comunicação em um processo de negociação

A comunicação é a principal matéria-prima do processo de negociação. Quando um negociador comunica mal, a outra parte não compreende aquilo que está sendo pleiteado por uma das partes. A comunicação, de acordo com TAJRA (2014, p. 27), vem sendo cada vez mais objeto de estudos nas escolas de negócios, pois “[...] influi diretamente nas relações interpessoais e intrapessoais que afetam toda a gestão do relacionamento organizacional, seja com os clientes internos (colaboradores), seja com os clientes externos”, e em nosso caso no sucesso de uma negociação, por meio dos negociadores. Dessa maneira, a comunicação é importante, pois quando há fluidez no processo certamente a negociação caminhará sem entraves ou problemas relacionados à má forma como o processo foi ou está sendo comunicado pelas partes envolvidas.

#### Premissas da Comunicação para o Processo de Negociação

O negociador deve necessariamente compreender que a comunicação para a negociação tem conceitualmente suas premissas balizadoras. Tajra (2014) expõe que a comunicação tem nove elementos, que são divididos em quatro categorias.

Agentes	Ferramentas	Funções	Interferências
Emissor Receptor	Mensagem Mídia	Codificação Decodificação Resposta Feedback	Ruídos

FIGURA 22  
Tabela

Fonte: Autor (2017)

Os agentes da comunicação são aqueles que enviam (emissor) e recebem (receptor) as informações. As ferramentas de comunicação são os canais utilizados para que a informação seja enviada e recebida. As funções dizem respeito à forma como o emissor reproduz sua mensagem por meio de linguagem simbólica (TAJRA, 2014). A decodificação é uma função do receptor que, decodifica a informação enviada pelo emissor. Em um processo de negociação as interpretações podem ser muitas, tudo vai depender de como foi verbalizada pelo emissor e de como foi decodificada pelo receptor. As respostas são basicamente aquilo que uma parte entendeu como mensagem e que devolveu. Por fim, o feedback, ocorre quando o receptor se manifestou, que o fará por meio das suas interpretações, reações e sentimentos ao emissor (TAJRA, 2014). **A interferência são os ruídos ocorridos entre a comunicação feita pelo emissor para um receptor. Tajra (2014, p. 29) expõe que os ruídos de alguma maneira “[...] prejudicam a interpretação da mensagem conforme o desejo do emissor, isto é, o receptor não decodifica a informação como o emissor esperava. Os ruídos podem ter diferentes causas, desde o não entendimento do significado das palavras, até as distrações ao decodificar a mensagem. ”**

### Fluxo do processo e Comunicação

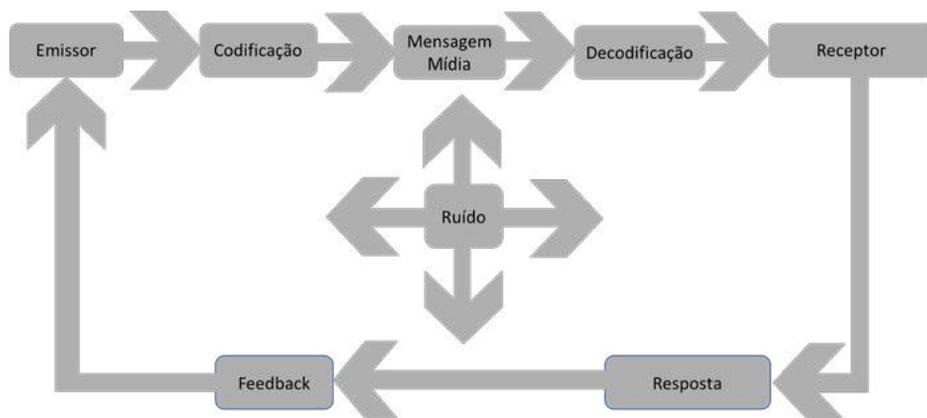


FIGURA 23  
Ilustração

Fonte: Kotler  
(1998)

### Fases da Comunicação

Para que os negociadores se comuniquem de forma pensada e planejada, devem considerar especialmente:

- 1) A identificação do público-alvo da comunicação, em nosso caso a outra parte do processo de negociação. Isso se torna importante, pois ao saber quem será o receptor da mensagem o negociador poderá usar algumas estratégias mais pontuais para o perfil ou características pessoais da outra parte envolvida no processo de negociação;

**2)** Definição dos objetivos que serão atingidos com a comunicação. Até já mencionamos a respeito dos objetivos na unidade que trata da negociação integrativa. Não muito diferente desse caso, o negociador deve ter em mente que o objetivo é centrado no ato de planejar o que desejará obter enquanto emissor inicial do processo de negociação;

**3)** Elaboração de um conteúdo da mensagem a ser codificada. O negociador deve planejar mentalmente a sequência do conteúdo que deverá tratar na negociação. É um ato de pensar antecipadamente aquilo que vai comunicar, para não ser algo meio que no improviso. O negociador deve estudar a própria forma de comunicar ao outro, quem sabe se conhecer a outra parte até conjecturar possíveis respostas da parte contrária.

**4)** Escolha da mídia ou do canal pelo qual a comunicação será transmitida. No caso do processo de negociação, o canal é mesmo o oral, embora Kotler (1998) nos lembre que a mídia são as formas de como a comunicação chega ao receptor, ela vai por ofício, memorando, e-mail, carta, anúncio de jornal, televisão, rádio, rede social. No processo de negociação esses canais citados não são adequados, os que mais se ajustam são mesmo a verbalização, a argumentação, ou a retórica das partes da negociação.

### Como os Negociadores se Comunicam no Processo de Negociação

Certamente os negociadores se comunicam por meio da oralidade. Não visualizamos a possibilidade de uma negociação ocorrer por meio de uma outra forma que não seja a verbalização. Uma negociação requer contra-argumentações, e por outro meio ou canal que não seja a voz não podemos caracterizar que a referida negociação foi eficaz do ponto de vista da própria comunicação.

Há outra forma que comunica bem em um processo de negociação que são os gestos com as mãos, as expressões, a impaciência visível no movimento sentado nas cadeiras, evidentemente que tais tipos de comunicação são formas indiretas de se comunicar, mas que felizmente dizem muita coisa sobre as partes envolvidas no processo de comunicação.

Lewicky et all (2014) nos lembram de que a linguagem opera em dois níveis, um lógico, que está relacionado as propostas e as ofertas, e o outro nível é o pragmático, que está relacionado à semântica, à sintaxe e ao próprio estilo.

Dessa forma, Lewicky et all (2014, p.150) complementam a ideia mencionando que, “O significado traduzido por uma proposta ou declaração é uma combinação de uma mensagem superficial lógica e diversas mensagens pragmáticas (isto é, sugerida ou inferidas)”. O que isso representa resumidamente é que a retórica de um negociador é um processo que envolve os dois níveis, o lógico e o pragmático. O negociador em seu processo de comunicação desenvolve essas duas formas de se comunicar.

## A Comunicação Eficaz



**FIGURA 24**  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

A comunicação por meio do diálogo promove o conhecimento, fortalece os vínculos de relacionamentos entre as partes, amplia o aprendizado e permite uma maior interatividade. As interações podem ser classificadas em colaborativas e cooperativas.

A primeira é relacionada a negociadores que interagem com outros negociadores no intuito de colaborar com o processo. Mesmo que seus objetivos estejam desalinhados, o importante é que as partes partam para um processo colaborativo, visando ao equacionamento comum daquilo que evidentemente os envolvidos desejam. Ideias distintas geram discussões que crescem ao processo, pois aqui a dialética hegeliana da tese, antítese e síntese quando bem desenvolvidas geram resultados de aprendizado no processo e que os negociadores levam para futuras negociações.

A cooperação é um tipo de interação que se pauta em agregar ações dos negociadores no atendimento dos objetivos. São sete os elementos da cooperação (TAJRA, 2014).

- 1) Competência da Equipe** – é importante que os membros do processo tenham competências que os qualifiquem para responder por questões decisórias que envolvem, dependendo do caso, a sustentabilidade de uma organização;
- 2) Respeito Mútuo** – os negociadores devem acima de tudo comungar de respeito uns para com os outros;
- 3) Confiança** – até já tratamos da confiança no item negociação integrativa, mas vale a pena reforçar a ideia, agora como elemento de cooperação do processo de negociação;
- 4) Linhas claras de responsabilidade** – cada membro do processo deve

ter claramente sua responsabilidade. Objetivando o desenlace positivo do processo, não se pode admitir que as partes entrem no processo para gastar energia à toa, tempo para não chegar a uma equação que seja boa para as partes;

**5) Aceitação das decisões** – quando o processo não for bom para uma das partes, não há mesmo o que fazer no que tange a novas intervenções. A parte chegou ao seu limite, assim a outra parte deve considerar que não mais haverá possibilidade de concessão, o que deve nesse caso ser respeitado;

## Elementos da Cooperação



**FIGURA 25**  
Ilustração

Fonte - Adaptado:  
Tajra (2014)

**6) Comunicação contínua** – não há como encerrar uma negociação no primeiro momento. A comunicação deve ser continuada entre as partes até para não gerar de uma das partes a ideia de que saiu perdendo. Os negociadores devem alimentar a comunicação entre todas as fases do processo de comunicação, antes durante e depois;

**7) Espaços de compartilhamento** – é importante que os espaços para a comunicação interativa cooperativa sejam apropriados e de fácil compartilhamento.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu sobre a comunicação no processo de negociação, viu também as premissas básicas da comunicação e as fases do processo de comunicação. Aprendeu como os negociadores se comunicam em um processo de negociação e como uma negociação se torna eficaz visando atender as necessidades das partes envolvidas.



## Significando a aprendizagem

1) Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples, de cunho opinativo, enfatizando os tipos de poder no processo de negociação. Para ajudar assista ao vídeo proposto no *link* ao lado.

Assista em:

<[https://www.youtube.com/watch?v=\\_C3AmzKpJbQ](https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ)>

## 4.2. Melhorando a comunicação em um processo de negociação

Muitas podem ser as teorias ou até dicas que são dadas para que em um processo de negociação a comunicação melhore. Mas uma coisa é comum a todos: primeiro, para se ter uma boa comunicação, o ideal é usar perguntas, escutar e se colocar no lugar do outro (empatia). Vamos tratar dos três pressupostos de maneira bem simples e objetiva.

### Utilizar de Perguntas Estratégias na Comunicação

O negociador, para ter uma boa comunicação, deve saber perguntar. Há dois tipos de perguntas: aquelas que são passíveis de serem administradas e aquelas que não são. As perguntas administráveis, quando realizadas, despertam maior atenção e preparam o terreno para perguntas adicionais. O outro tipo gera confusão entre os negociadores, por isso tornam respostas defensivas ou podem até gerar algum sentimento ruim da parte que irá responder (LEWICKY, *et al* 2014).

Lewicky *et al* (2014, p. 157) citando Nierenberg (1973) em *Fundamentals of Negotiating* propõem uma tabela que explicita a diferença entre as duas abordagens de comunicação, administráveis e não administráveis.

Perguntas Administráveis	Exemplos de Perguntas Administráveis
Perguntas de Reposta aberta – não podem ser respondidas com um simples “SIM” ou um “NÃO”. São perguntas que começam com: QUEM, O QUE, QUANDO, ONDE, E POR QUE	Por que você assumiu essa posição nessas deliberações?
Perguntas abertas – induzem o outro a pensar	O que você acha que nossa proposta é justa e razoável?
Perguntas direcionadas – indicam uma resposta	Você não acha que nossa proposta é justa e razoável?
Perguntas controladas – têm parte de uma sequência lógica desenvolvida com antecedência	Após você fazer as melhorias na propriedade, quando você acha que poderemos ocupar o imóvel?
Perguntas de deleite – elogiam o oponente ao mesmo tempo em que geram informações	Você poderia nos dar mais algumas de suas excelentes noções sobre o problema
Perguntas-janela – ajudam a examinar a mente da outra pessoa	Você poderia nos dizer como chegou a essa conclusão
Perguntas diretas – concentram-se em um ponto específico	Quanto será o aluguel por metro quadrado, após as melhorias?
Perguntas termômetros – medem como a outra parte se sente	Como você se sente com relação a nossa proposta?

Perguntas Não Administráveis	Exemplos de Perguntas Não Administráveis
Perguntas fechadas – forçam a outra parte a ver as coisas como você vê	Você não está tentando tirar vantagem de nós, está?
Perguntas carregadas – expõem a outra parte, independentemente da resposta	Você está querendo me dizer que essas são as únicas condições que aceitará?
Perguntas intensas – têm alto teor emocional e desencadeiam respostas emocionais	Você não acha que passamos bastante tempo discutindo essa proposta ridícula que você apresentou?
Perguntas impulsivas – ocorrem no calor do momento, sem planejamento e tendem a desviar o rumo do diálogo	Já que estamos discutindo esse assunto, o que você acha que devemos dizer aos outros grupos que estão fazendo exigências semelhantes para nós?
Perguntas ardilosas – parecem exigir uma resposta sincera, mas na verdade têm um teor tendencioso	O que você vai fazer? Aceitar nossas exigências ou entregar a negociação para um árbitro?
Perguntas ardilosas – reflexivas induzem a outra parte a concordar com o sem ponto de vista	Essa é a minha interpretação da situação você concorda?

FIGURA 26  
Tabela

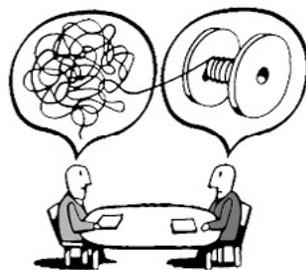
Fonte: Autor (2017)

Como se observa na tabela, as perguntas que devem ser realizadas partem necessariamente de um planejamento daquilo que se vai questionar e a partir do que for o objeto da negociação e como a situação esteja, o negociador deve ter em mente que terá respostas administráveis e não administráveis.

### Prática de Saber Ouvir

O processo de comunicação passa não somente pelo fato de se comunicar, mas também pela forma oral, escrita ou até gestual. A comunicação engloba a habilidade de saber ouvir a outra parte, pois é a partir da atenção no ouvir que os negociadores poderão analisar as propostas da outra parte e assim evitar conflitos ou entres no processo de negociação. Se o negociador não tem o hábito de ouvir ou mesmo prestar atenção naquilo que a outra parte está propondo, não poderá analisar e decidir a respeito do que se está negociando, ou, ainda, se não ouve atentamente, decidirá erroneamente.

Lewicky *et al* (2014) contribuem com três modalidades relacionadas a práticas do bom saber ouvir. Para esses autores, a primeira modalidade é a escuta passiva, que é basicamente aquele negociador que recebe uma mensagem, mas não concede o feedback àquilo que está sendo comunicado pela outra parte. Às vezes, uma escuta passiva serve apenas para que se mantenha o fluxo de informações “Um negociador que percebe que a outra parte fala muito descobre que a melhor estratégia é permanecer escutando até ela assumir ou abandonar sua posição” (LEWICKY *et al*, 2014, p. 156).



**FIGURA 27**  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

A segunda modalidade é o reconhecimento. Esse tipo de forma de escutar é bastante comum naquelas negociações em que os participantes acenam com a cabeça dando aprovação ou negação, não há debate e ou retóricas que justifiquem a negociação. Lewicky *et al* (2014) dispõem que nesse tipo de modalidade os participantes são pragmáticos nas palavras. Além de acenar com gestos, eles dizem: certamente, continue, interessante, aham, entendo, podemos analisar, perfeito...

Nesse tipo de modalidade de escuta o negociador ou está fazendo pouco caso dos argumentos da outra parte, ou está bastante ciente daquilo que está sendo exposto e que não requer mais prolongamentos repetitivos para justificar algo de que já é conhecedor.

A terceira modalidade é a escuta ativa. Estamos falando de um tipo de escuta em que as partes prestam atenção àquilo que está sendo exposto pela outra parte. A escuta ativa incentiva as pessoas a falarem mais abertamente sobre aquilo que está em jogo. É importante que se entenda que a escuta ativa, além de saber ouvir de forma mais atentamente aquilo que está sendo proferido pela outra parte, é uma forma de dar ao receptor uma condição de poder contra-argumentar a partir daquilo que está sendo proposta pela outra parte.

### Empatia na Comunicação (colocar-se no lugar do outro)

Colocar-se no lugar do outro é, por vezes, uma atitude bastante difícil para aquelas pessoas mais resistentes e defensoras de suas posições. Para que essas pessoas possam mudar suas convicções é necessária a autossensibilização de uma das partes, ou seja,

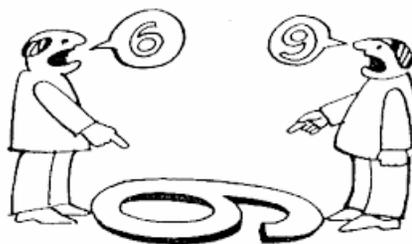


FIGURA 28  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

alguém tem que iniciar. Se um iniciar podemos ter 50% de chance da negociação vir a ter sucesso. Os outros 50% dependerão da outra parte quebrar seus paradigmas e aceitar que precisa entender a posição do outro e assim se desarmar para a negociação ganha-ganha de preferência. Em muitos dos casos a inversão de papéis, ou mesmo o processo de empatia, ocorre quando de um impasse, um conflito, um entrave, e quando isso chega a esse ponto os negociadores devem refletir sobre a posição do outro e fazer o outro refletir e se posicionar. Essa, além de ser uma técnica útil para resolver conflitos em uma negociação, é uma boa forma de saber se comunicar de maneira proativa

### Resumo

Nesta unidade você aprendeu as três modalidades para melhorar a comunicação no processo de negociação, que são: saber perguntar, saber ouvir e se colocar no lugar do outro.



## Significando a aprendizagem

1) Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples que enfatize a sua posição quanto ao texto opinativo tendo como base o artigo: O Processo de Comunicação dentro da Empresa, acesse o *link* ao lado.



Acesse em:

[<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/)

# Unidade 5

## O comportamento e o relacionamento interpessoal no processo de negociação nas organizações

### Descritor:

- Analisar os pressupostos do Comportamento e do Relacionamento Interpessoal no Processo de Negociação nas Organizações.

### 5.1. As relações de (des) confiança no processo de negociação:

Ter (e ser de) confiança é um dos principais aspectos do processo de negociação ganha-ganha. O negociador neófito, que inicialmente participa de uma rodada de negociação, geralmente não pode ser ousado, em alguns casos alguém pode pensar que um novato não inspira confiança. O negociador iniciante deverá ouvir bastante e ficar atento às tratativas dos mais experientes. Quando o negociador é experiente, a estratégia é ter bastante atenção, mesmo ele sendo um negociador que inspire confiança os participantes deverão ter o cuidado de não ir com muita sede ao pote. Lewicky et all (2014) apresentam alguns pressupostos fundamentais sobre a confiança na negociação.



FIGURA 29  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

- As pessoas iniciam um novo relacionamento depositando muita confiança na outra parte, a maioria das pessoas entende que, mesmo sabendo pouco sobre a outra parte, o processo toma essa condição. As pessoas dão inicialmente o crédito de confiar no outro e se, no decorrer dos acontecimentos, um dos negociadores agir de maneira

contrária aos princípios postos para negociação, ele poderá ser colocado de lado naquele momento e em futuras negociações não mais participará.

- Confiar no outro, segundo os autores, induz ao comportamento cooperativo das partes, isso se deve ao fato de ambas as partes pactuarem que o processo caminhará para o consenso e o atingimento dos objetivos das partes envolvidas.
- Negociadores com viés integrativo ou distributivo influenciam muito na confiança necessária para o processo obter êxito. Um negociador com perfil distributivo certamente não inspirará muita confiança; o integrativo, que pensa mais em resultados ganha-ganha, certamente receberá maior credibilidade entre as partes envolvidas em uma negociação.
- Quanto mais informação fiel for disponibilizada no processo de negociação, mais as partes envolvidas confiam, mais informação demonstra que o processo está sendo transparente, que as partes não estão escondendo nada e que o fluxo da negociação caminhará para o êxito das partes envolvidas

Ser justo é um elemento importante para se adquirir confiança dos participantes de uma rodada de negociação. Já imaginou se uma das partes faz uma oferta para outro negociador e este aceita de primeira? Entretanto o negociador que fez a proposta verificou que sua intervenção traria prejuízos àquele negociador que aceitou de primeira a proposta. Se ele entender que deverá ser justo e alertar e tentar desfazer o aceite, ele terá muitos pontos de credibilidade junto a todos aqueles que estão participando da negociação.

Para Lewicky *et al* (2014), existem no processo de negociação quatro abordagens de justiça.

FIGURA 30  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)



**1)** Justiça distributiva ela representa os resultados obtidos a partir de uma negociação “Existe a preocupação de que uma parte esteja ficando com mais do que a outra ou com mais do que merece, de que os resultados sejam distribuídos uniformemente ou com base nas necessidades” (LEWICKY, *et al*, 2014, p. 218);

**2)** A segunda abordagem é a justiça processual, diretamente associada aos métodos que foram utilizados para alcançar os resultados. “Existe uma pre-

ocupação de que as partes não tenham se tratado de modo justo, de que não tenham de dado uma oportunidade de apresentar um ponto de vista ou uma versão melhor de suas posições, ou de que não tenham se tratado com respeito” (LEWICKY, et all, 2014, p. 218);

**3)** Justiça interacional, aue trata do modo como os envolvidos se relacionam mais diretamente. Esse tipo de abordagem está relacionado à forma como ocorre o tratamento entre os participantes de uma rodada de reunião, ou como eles se tratam de maneira interpessoal fora do processo de negociação;

**4)** A justiça sistêmica refere-se àqueles grupos de negociadores que podem criar certos feudos que em muitos dos casos podem desrespeitar outros negociadores, vilipendiando as partes mais inferiores. Tal situação pode, no longo prazo, banir tais negociadores de processos futuros.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu sobre o que é preciso internalizar sobre as relações de confiança no processo de negociação. Aprendeu ainda que em uma negociação os participantes devem agir com justiça, pois ao serem justos os negociadores irão inspirar confianças em posteriores negociações.

## Significando a aprendizagem

**1)** Após a leitura da unidade você deve produzir um texto simples, de cunho opinativo enfatizando o respeito no processo de negociação. Para ajudar assista aos dois vídeos propostos no *link* ao lado.



Assista em:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=fijcu0CECM0>>



Assista em:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=yG06NY3rPAM>>

## 5.2. Estilos interpessoais dos comportamentos

Há quem diga que em algumas situações singulares não conhecemos as pessoas que convivem conosco frequentemente. Isso pode ser uma verdade ou até um grande engano, mas há situações em que realmente parecemos não conhecer as pessoas que estão mais próximas de nós. O comportamento é algo estudado pela Psicologia, que indica como uma pessoa realmente é, afinal uma grande parte das pessoas faz o uso de máscaras sociais que escondem suas verdadeiras intenções de poder e domínio sobre os outros. Pessoa (2008) define que o controle sobre o outro diz respeito ao “[...] grau em que uma pessoa, na percepção de seus interlocutores, tende a influenciar o pensamento e as ações dos outros”.

Pessoa (2008) contribui definindo no quadro a seguir as principais características do comportamento dos negociadores.

CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO	
Afirmativo ou Dominante	Interrogativo ou Condescendente
O negociador toma a iniciativa	O negociador espera ser solicitado
O negociador comunica-se com rapidez	O negociador comunica-se com ponderação
O negociador desafia	O negociador encoraja
O negociador direto ao ponto	O negociador é sutil
O negociador aparenta confiança	O negociador aparenta ser calmo
O negociador é ativo (proativo)	O negociador é reativo
O negociador toma decisões rápidas	O negociador pensa bastante para tomar decisões
O negociador tem sentido de urgência	O negociador é paciente
Extrovertido ou Informal	Controlado ou Formal
O negociador é espontâneo	O negociador é autocontrolado
O negociador é impulsivo	O negociador <u>autodisciplinado</u>
O negociador expressa os sentimentos	O negociador oculta os sentimentos
O negociador é brincalhão	O negociador é retraído
O negociador parece acessível	O negociador parece inacessível
O negociador é caloroso	O negociador é impassível
O negociador é orientado para o macro	O negociador <b>é orientado para o micro</b>
O negociador é improvisador	O negociador é organizado

FIGURA 31  
Tabela

Fonte: Autor  
(2017)

Pessoa (2008) atribui uma escala para as características:

- Afirmativa ou dominante;
- Interrogativa ou Condescendente;
- Extrovertido ou Informal;
- Controlador ou formal.

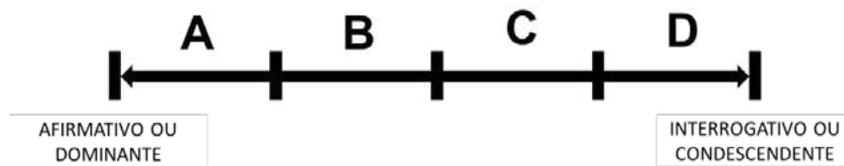


FIGURA 32  
Imagem

Fonte: Pessoa (2008)

Cada uma das letras A, B, C e D representa 25% das características: afirmativa ou dominante; interrogativa ou condescendência.

Da mesma forma que a compreensão da escala anterior, as variáveis extrovertidas ou informais e controladas e formais têm um número que corresponde a 25% cada característica.

Pessoa (2008) faz a sobreposição das variáveis: Afirmativa ou dominante; interrogativa ou Condescendente; extrovertido ou Informal; controlado ou forma.

O autor com isso consegue definir como é um estilo social de um negociador diante das variáveis citadas.

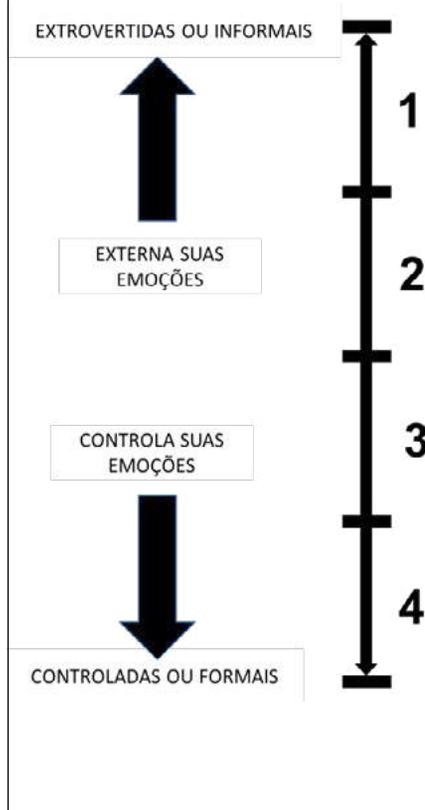


FIGURA 33  
Imagem

Fonte: Pessoa (2008)

### Matriz dos Estilos Sociais

Como exemplo um negociador pode ter um estilo 1 e A. Nesse caso, ele será extrovertido ou informal e ao mesmo tempo interrogativo e condescendente. Isso quer dizer que suas ações no geral partem para um estilo mais social. Se tivermos um D e um 4, teremos um negociador dominante, esse é um negociador controlador.

A seguir iremos desdobrar um pouco mais das características analíticas, controladoras, expressivas e sociáveis dos negociadores.

## Estilo Analítico



FIGURA 34  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

Nas palavras de Pessoa (2008) os negociadores analíticos são pessoas que têm foco nos métodos, procuram seguir padrões, pensam muito e geralmente perguntam: Como podemos? Como iremos? Como é feito? O “como” é a forma que se usa para saber do que se precisa em uma rodada de negociação. São negociadores

cautelosos, não tomam decisões abruptas e sentem-se seguros quando há a apresentação de dados, números, estatísticas a respeito de algo que está em pauta no processo de negociação.

## Estilo Controlador

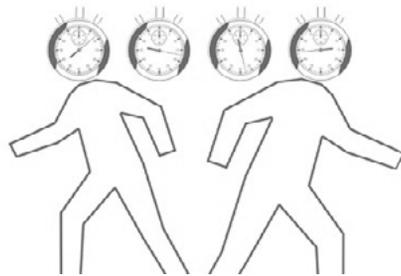


FIGURA 35  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

Os controladores são pessoas focadas nos resultados. É um estilo de negociador voltado para a ação, e geralmente faz perguntas baseadas em: “O que podemos fazer agora para viabilizar nosso empreendimento?” “O que há de errado? Vai lá e concerta”. Perguntas com “O que?” são uma característica

marcante de negociadores controladores. Esses negociadores tomam decisões rápidas, não têm tempo a perder, são pessoas que buscam o poder e controlam os resultados constantemente. São pessoas que se centram em alcançar objetivos e metas (PESSOA, 2008).

## Estilo Expressivo



FIGURA 36  
Imagem

Fonte: Autor  
(2017)

Os negociadores com perfil expressivo “[...] são pessoas atraídas pela procura contínua de um projeto grandioso e manifestam normalmente um comportamento muito criativo, com uma enorme capacidade de gerar ideias. Sua palavra-chave é intuição. Sua pergunta é “Quem?”” (PESSOA, 2008, p. 126).

Esses negociadores são pessoas que buscam o reconhecimento das partes,

são impulsivos, generalistas não são centrados em análises detalhadas e suas decisões são imediatas e orientadas para ideias (PESSOA, 2008).

## Estilo Sociável

Esses negociadores são aqueles que independentemente do tipo de negociação centram-se em criar um relacionamento interpessoal. Seu foco é o networking, e sempre se pautam na pergunta “Por que?” “Por que não usamos o pessoal do marketing para uma campanha social da empresa?” “Por que não ajudamos uma entidade social com intuito de concretizar nossa política de responsabilidade social?”. Esses negociadores são altamente relacionáveis, orientados para lidar com as pessoas independentemente de sua categoria social, constroem relacionamentos duradouros, são confiáveis, têm extrema dificuldade em dizer não para as pessoas.



FIGURA 29  
Imagem

Fonte: Autor (2017)

## Significando a aprendizagem

Com base na matriz dos estilos sociais identifique o seu estilo de negociador. Discuta com alguém (amigo (a), esposa (o), namorado (a), pai ou mãe) se suas características se relacionam com os estilos. Leia e reflita sobre o texto “As seis orientações para melhorar sua network”.



Assista em:  
<<http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/6-orientacoes-para-melhorar-o-seu-network/109601/>>

### 5.3. Os vieses cognitivos no processo de negociação

Mesmos que os negociadores tenham experiências com o tempo de estrada ou até mesmo por terem informações suficientes para uma negociação, ainda podem cometer erros, afinal os seres humanos não são perfeitos. Em algum momento do tempo eles serão falíveis, cometerão erros sistemáticos, especialmente quanto às informações que possuem em mãos. Lewicky *et al* (2014) chamam isso de erros de vieses cognitivos. Eles incluem a intensificação irracional do comprometimento; a convicção mítica em montantes fixos; o ancoramento e o ajustamento; o enquadramento de questões e seus riscos; a disponibilidade de informações; a maldição do vendedor; o excesso de confiança; a lei dos pequenos números; o viés em favor próprio; o efeito da capitalização; a tendência de ignorar a cognição dos outros; e para finalizar a desvalorização reativa. Iremos tratar de cada um desses elementos que compõem o viés cognitivo do processo de negociação.

#### Intensificação irracional do comprometimento

É um fenômeno psicológico amplo conhecido como intensificação de comprometimento. Isso representa dizer que em um processo de negociação uma das partes pode por causa do próprio compromisso firmado por uma das partes. Lewicky *et al* (2014, p. 132) nos lembram de que isso se “manifesta como tendência de tomar decisões com base em um curso de ação fracassado”. Tais tipos de comprometimentos são caracterizados como irrevogáveis, ou seja, ninguém abandona a negociação, e nesse caso um negociador mesmo perdendo se sente no dever de ir até o fim do processo pelo firmamento realizado no processo em si.

#### Convicção mítica em montantes fixos

Esse tipo de viés cognitivo está centrado no fato dos negociadores se pautarem em montantes fixos, no todo, não abrindo mão de nada no processo de negociação. Não há possibilidade para negociações, esses negociadores partem para o ganha-perde, pois, “Aqueles que acreditam na existência de montantes fixos pressupõem que não existem possibilidades para acordos integrativos e *trade offs* mutuamente benéficos, e suprimem os esforços em busca desses acordos” (LEWICKY, *et al*, 2014, p. 132). Em muitos dos casos esses negociadores julgam-se poderosos em algum ponto que lhes concede tal situação de não abrir mão de nada para fechamento de acordos ou negociação que atendam aos objetivos das partes no processo.

## Ancoramento e ajustamento

Os negociadores podem criar âncoras no processo de negociação. Uma âncora é um padrão inicial de negociação, uma espécie de métrica que os negociadores utilizam para iniciar as discussões, que visam ao próprio ajustamento. É como um negociador iniciar o processo mencionando que não há como iniciar as discussões com algo abaixo de um valor "X". Quando isso ocorre, a parte que definiu esse critério inicial define uma âncora, que em muitos dos casos, dependendo das retóricas da outra parte, pode chegar ao ajustamento. Imagine que um corretor de imóveis deseja vender um apartamento por R\$ 220.000,00, esse valor é sua âncora, ele irá trabalhar fundamentando os atributos do apartamento para que sua âncora seja atendida, mas, se isso não ocorrer, poderá ajustar o preço para R\$ 200.000,00 caso o cliente tenha outros argumentos mais convincentes que o do corretor.

## Enquadramento de questões e os seus riscos

O viés cognitivo de enquadramento está relacionado ao fato de um negociador criar uma perspectiva sobre determinada situação. Ele cria um tipo de moldura que ao pintar tal descrição se enquadra naquilo. Com isso, o negociador pode compreender que tal situação lhe trará riscos ou na melhor das hipóteses benefícios. O enquadramento é uma espécie de paradigma que o negociador condiciona a si próprio para atuar enquanto negociador. Se tal situação trazer riscos ele pula fora. Ao contrário, ele embarca, porque pelas suas perspectivas a situação poderá mostrar a ele um sinal de que será vantagem fechar negócio.

## A disponibilidade de informações

Negociadores experientes tendem a confiar em informações que se mostram verdadeiras. Para isso eles se valem de dados do mercado, da própria organização para assim decidir a respeito. Haverá casos em que a informação é um engodo, e dependendo do caso o negociador poderá cair em uma armadilha. Para evitar isso os negociadores deverão centrar-se em informações fidedignas, advindas de fontes confiáveis. Ter muita informação não é importante para um negociador. Ter a informação certa e precisa é mais importante que ter um volume grande de informações, que podem até confundir sua cabeça no momento de negociar com as partes envolvidas no processo de negociação.

## A maldição do vencedor

Esse viés está voltado à ideia de leilão, do tipo em que uma negociação é concretizada sem muito esforço ou mesmo sem uma batalha digna de um processo de negociador. Lewicky *et all* (2014, p. 134) nos lembram de que esse tipo de viés se caracteriza quando:

[...] a outra parte desiste com muita rapidez, o negociador se pergunta, “eu poderia ter obtido essa vitória investindo menos?” ou “o que há de errado com o item/produtor/opção?” Às vezes o negociador suspeita que a outra parte sabe muito ou tem insights sobre uma vantagem desconhecida.

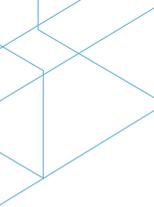
Na cabeça do negociador pairará um certo fracasso, pois de forma fútil tudo foi muito rápido e como tal pareceu ser uma negociação sem a devida importância. Seus pensamentos pós-negociação serão de frustração e de descontentamento.

## O excesso de confiança

Em muitos dos casos o excesso de confiança pode prejudicar um negociador que acha que suas habilidades são superiores as da outra parte. O excesso de confiança é como uma moeda de dois lados. Segundo Lewicky *et all* (2014), ele pode “[...] aumentar o grau em que os negociadores dão suporte a posições ou opções incorretas ou inadequadas, e (2) induzir os negociadores a diminuir o valor ou a legitimidade dos julgamentos da outra parte” (LEWICKY, *et all*, 2014, p. 135). É importante destacar que o viés cognitivo do excesso de confiança deve ser ponderado. Em muitos dos casos ser confiante em uma negociação é um ponto determinante para que a negociação flua como esperado. Ter confiança é altamente salutar, mas é preciso ter cuidado com o excesso, pois se as coisas não ocorrerem como planejado o negociador certamente se frustrará e poderá a partir desse provável fracasso internalizar alguma espécie de drama psicológico.

## A lei dos pequenos números

Lewicky *et all* (2014) nos lembra que esse viés é relacionado com a própria experiência do negociador nos processos em que negociou. O negociador pode a partir de suas experiências decidir com base em poucas informações, com



poucos dados, o que será melhor para sua empresa, ou o que conseqüentemente contribuirá para atingir os seus objetivos no processo de negociação.

### **Os vieses em favor próprio**

O viés de cognição em favor próprio é um tipo de situação em que o negociador tenta explicar e ou argumentar suas exposições a respeito de um fato ou de uma pessoa por meio. Em uma negociação um dos participantes poderá julgar a exposição da outra parte a partir de suas próprias convicções, que podem ser internas ou mesmo externas. Imagine que em uma negociação um dos participantes menciona que se ele abrir mão de 5% das suas receitas ele terá que demitir pelo menos 2% do total de funcionários. A outra parte julgará por meio de seu viés em favor próprio que o negociador de forma interna não consegue gerir seus custos melhor ou mesmo que de forma externa julgará que a organização desse negociador não está fazendo sua parte enquanto empresa para disponibilizar seus produtos em mais pontos de vendas. Com isso julgará que a situação não se trata mesmo de abrir mão de 5% das receitas e sim de um problema de gestão da empresa a qual o negociador inicial está representando.

### **O efeito da capitalização**

Esse viés cognitivo está associado a quanto o negociador superestima sua proposta no processo de negociação. O negociador capitaliza aquilo que ele julga ser o melhor para a outra parte. Com isso passa a trabalhar na supervalorização daquilo que muitos podem considerar que não seja tudo aquilo que o negociador está apresentando. Uma capitalização é também uma forma de ancoramento. Imagine que um negociador propõe que os produtos de sua empresa são os melhores do mercado e representam 30% de *market share* da empresa. Isso pode ser verdade, mas, ao desejar vender esses produtos para um representante de uma outra empresa, o negociante pode achar seus produtos - na linguagem popular - "a última bolacha do pacote", e em muitos casos a superestimação pode inviabilizar todo o processo de negociação. Deve haver muita ponderação quanto à supervalorização daquilo que está em jogo.

### **A tendência de ignorar a cognição dos outros**

Uma negociação poderá não acontecer se o viés cognitivo do negociador negligenciar a outra parte. Em muitos dos casos os negociadores podem ter

uma tendência a ignorar o que a outra parte tem a dizer, conjecturar informações incompletas ou, ainda, coisas que não foram ditas nem nas entrelinhas do processo de negociação, Nesse caso o negociador tende a decidir com base naquilo que ele julga ou acha que foi pensado pela outra parte.

### A desvalorização reativa

Quando o negociador desdenha ou ignora a outra parte por questões pessoais ou mesmo por qualquer outro motivo, desvalorizando o que está sendo dito pela outra parte, tende a não obter os objetivos inicialmente definidos. O negociador, independentemente de qualquer situação, deve ser profissional. Se não tem afinidade com a parte contrária, o melhor é delegar a tarefa a outro colega, pois, além da negociação não transcorrer pelas vias normais, haverá a situação da falta de confiança na outra parte.



Accesse em:  
<<http://investidoremvalor.com/heuristicas-e-vieses-cognitivos/>>

### Significando a aprendizagem

Leia o texto: Heurísticas e vieses cognitivos: Cuidado ao Julgar a Incerteza e prepare um texto enfatizando a importância do negociador compreender os gatilhos dos vieses cognitivos que prejudicam o processo de negociação. Não se esqueça de que seu texto deve estar fundamentado em toda a unidade e também no texto que estamos indicando no *link*.

### Descritor:

- Analisar as condutas éticas relacionadas ao processo de negociação.

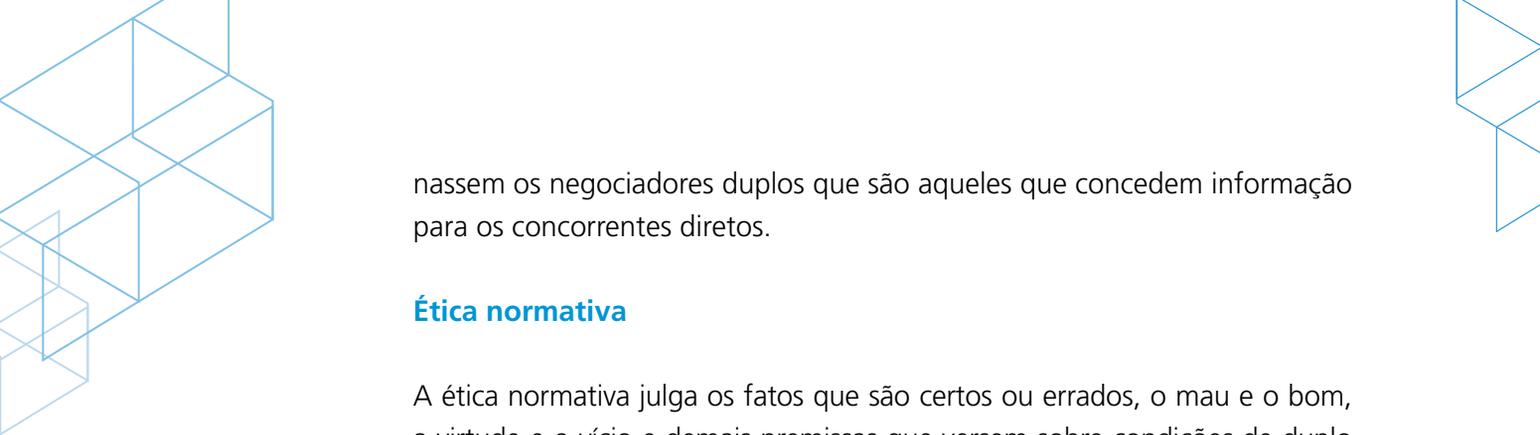
### 6.1. Problemas éticos em um processo de negociação

Nesta unidade iremos tratar da ética nos negócios e nos processos que envolvem uma negociação. Pessoa (2008) comenta que falar de ética é um grande desafio para qualquer pessoa, pois nos passa a impressão de sermos juízes e que estamos acima de tudo e de todos. Claro que não estamos, e nem temos a pretensão de julgar qualquer ato cometido por um negociador, afinal, nem sempre uma negociação preceitua situações em que as coisas estão fora da ordem, em descompasso com aquilo que é o mais correto fazer.

Cooper e Argyris (2003) expõem que a ética é o estudo das ações humanas e a sua adequação moral. A ética nos processos de negociação é o estudo das tratativas comerciais e não comerciais que envolvem interesses particularizados. Os autores citados anteriormente mencionam que são três os estudos no campo da ética - a descritiva, a normativa e analítica.

#### Ética descritiva

A ética descritiva se caracteriza por ser parte de uma situação de neutralidade dos valores dos negociadores. Cooper e Argyris (2003, p. 636) expõem o seguinte: “[...] afirmar que um executivo ou uma organização desaprova a discriminação, ou aprova o suborno no ambiente e trabalho, é fazer uma observação de ética descritiva, observação essa que pode ser refutada com o levantamento das evidências factuais”. É como se em um processo de negociação fosse comum os participantes comentarem sobre a situação financeira de algumas empresas ou que nessa situação os participantes conde-



nassem os negociadores duplos que são aqueles que concedem informação para os concorrentes diretos.

### Ética normativa

A ética normativa julga os fatos que são certos ou errados, o mau e o bom, a virtude e o vício e demais premissas que versem sobre condições de duplo antagonismo. Esse é um princípio da ética que é previsto na teoria de John Stuart Mill, pois para esse filósofo aquilo que faz bem ao outro é ético, e o que não faz é antiético, o que traz felicidade é ético, o que traz tristeza é antiético.

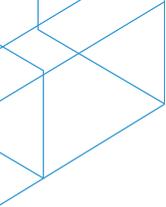
No caso em que o “[...] executivo ou uma organização desaprova a discriminação, ou aprova o suborno no ambiente e trabalho”, temos uma ética descritiva que ao ser julgada entre o que é certo ou errado se transforma em ética normativa. Se pegarmos o exemplo daqueles negociadores que falam da situação financeira de uma empresa e formos avaliar se isso é correto ou incorreto, teríamos uma ética normativa.

### Ética analítica

O terceiro estudo da ética é o analítico. “[...] Não se presta nem a descrever os valores morais nem a aventar os critérios para distinguir o certo e o errado [...]. O objetivo é explorar as diferenças entre os pontos de vista científico, religioso e ético; a relação entre lei e moralidade; as implicações que as diferenças culturais têm sobre o julgamento ético”. Nesse caso, as questões éticas são analisadas sobre as bases de algo que em muitas das situações podem ser condenadas, tendo alguns pressupostos como balizamento analítico. Não haveria como julgar pelos olhos das leis se ao se comentar sobre a situação financeira de uma empresa com outros negociadores se esses são passíveis de punição legal, certamente que não. Nesse caso a situação se enquadra apenas como uma situação de ética descritiva e normativa.

### Ética - definição

Lewicky *et all* (2014) define ética como “[...] um conjunto de padrões sociais amplamente adotados para descrever o que é certo ou errado em uma situação específica, ou o processo implementado para definir esses padrões”. Ao compreendermos o conceito de ética dos autores, o classificamos como um conceito normativo, e nos processos de negociação as ações dos negociadores são punidas com o não fechamento de futuros acordos. Nesse caso, não há algo que puna legalmente alguém que venha a comentar tal antiética normativa.



A ética normativa é o pressuposto que regula a negociação, pois fica muito fácil de caracterizar o negociador que infringe algum preceito moral contra outrem. Seu julgamento será pelos seus pares e certamente não será de imediato, será com o tempo, com a perda da confiança.

Em muitos processos de negociações os participantes podem fazer uso do engodo, da mentira, da enganação para conseguir algo que se não procedessem como tal não conseguiriam. Sobre isso, podemos dizer que não é ético? Veja, caro aluno, se partimos da ideia de ética normativa, tal conduta é antiética. Mentir ou enganar um participante para se dar bem no processo é uma ação de falta de ética normativa.

### **Tajra (2014) recomenda algumas condutas éticas para os processos de negociação.**

- Primeiro – os interesses das partes devem ser atendidos de forma que eles sejam equacionados para satisfazer as partes, sem que haja qualquer ato em desconformidade com a ética normativa;
- Segundo – todas as soluções devem trazer benefícios de curto, médio e longo prazo, para os participantes;
- Terceiro – acordos que geram resultados positivos para as partes devem criar relacionamentos duradouros;
- Quarto – as propostas devem ser honestas, pautadas na confiança, visando à prospecção de novas oportunidades para os envolvidos;
- Quinto – os negociadores devem evitar tirar vantagens e ganhos sobre seus pares;
- Sexto – devem ser evitados os conflitos e os impasses que não geram relacionamentos duradouros;
- Sétimo – esteja legalmente amparado em todas as suas decisões;
- Oitavo - coloque em prática os acordos definidos na negociação.
- Nono – não minta, pois você só enganará os participantes uma única vez, sua conduta será vilipendiada por todos nas próximas negociações em que for participar, sem contar que você ficará com a pecha de inconfiável;
- Décimo - seja você, aja como um negociador que prima pelos preceitos ganha-ganha, pela negociação integrativa.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu sobre a ética. Foram enfatizados os três estudos da ética: descritivo, normativo e analítico. Concluímos que nos processos de negociação a ética prevalecente é a normativa, que julga o que é o certo e o errado de ser feito em uma negociação.



## Significando a aprendizagem

Identifique o tipo de ética: descritiva, normativa e analítica que é prevista no vídeo:



Assista em:

[https://www.youtube.com/watch?v=T58YJ\\_9u6DI](https://www.youtube.com/watch?v=T58YJ_9u6DI)

### Descritor:

- Analisar as etapas necessárias para a preparação de uma negociação – Planejamento.

### 7.1. Metas/objetivos, estratégia e planejamento da negociação

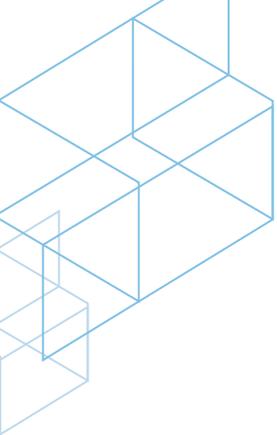
Chegamos à última unidade de nosso Guia de Estudos. Esse assunto poderia ter sido o primeiro a ser tratado, mas preferimos deixá-lo por último propositalmente. Mas por que deixar o planejamento por último? Simples, porque após compreender e internalizar todos os conhecimentos das unidades, agora fica mais fácil para você assimilar a importância do ato que precede a negociação propriamente dita.

Lewicky *et al* (2014) dizem que o ato de planejar e definir as estratégias que serão usadas em uma negociação evita que o negociador aja por meio de improvisos ou até do acaso. Assim sendo, desdobramos essa unidade em Metas/Objetivos, Estratégia de Negociação e Planejamento de Negociação.

#### Objetivos da Negociação

Os negociadores devem antes de tudo, até para articular as estratégias e o planejamento da negociação, definir e focar em suas metas/objetivos, não há como planejar e definir estratégias sem que se saiba o que se deseja enquanto meta/objetivo.

Uma das formas de definir e clarear as metas/objetivos é perguntar para si mesmo o que você irá fazer em tal negociação. O que espera obter? A partir disso, você conseguirá pensar naquilo que é a sua finalidade, enquanto negociador.



Os negociadores devem especificar metas e objetivos com clareza. Isso inclui uma listagem de todas as metas que desejam atingir em uma negociação, a definição das prioridades dessas metas, a identificação de pacotes com múltiplas metas em potencial e a avaliação dos possíveis *trade offs* entre as múltiplas metas. (LEWICKY, *et all*, 2014, p. 95)

Formalizar e sistematizar os objetivos ajudam o negociador a não perder seu foco e se manter centrado naquilo que precisa obter para a organização que está representando.

### **Estratégia de Negociação**

Sabemos agora o que queremos. O próximo passo é definir um caminho para atingir nossa meta/objetivo. Como isso se desenrola? Definindo uma estratégia, um curso de ação que nos conceda o alcance de nossas metas/objetivos. Parece ser muito simples, mas não tanto assim. Uma estratégia, dependendo de quem esteja conceituando, pode ter muitas conotações, pode ter sentido de plano formal, de tática competitiva, de posicionamento, entre outras compreensões. Vamos partir do conceito de estratégia focada na compreensão de tática para uso em uma negociação. Cooper e Argyris (2003, p. 1306) expõem que as táticas de negociação, em nosso caso entendidas como estratégias “[...] são métodos utilizados por negociadores para alcançar suas metas”. As táticas de negociação podem obter resultados com base em negociação distributiva e com base em negociação integrativa. Assim sendo, ao saber que tipo de abordagem o negociador irá utilizar fica fácil decidir que tipo de tática ou estratégia se deve utilizar. Nas negociações cada negociador tem poucas informações sobre os demais negociadores. As táticas servem para que os participantes obtenham mais informação sobre os demais participantes, para assim traçar um curso a seguir a fim de atingir suas metas/objetivos.

A ideia de tática e estratégia podem até ser entendidas como possíveis sinônimos, mas é importante frisar que há uma distinção entre os dois termos. As táticas são centradas em decisões que são tomadas por meio de iniciativas emergentes, aquelas que surgem repentinamente em um processo de negociação e o negociador não havia previsto. A estratégia é algo mais estruturado, é pensada e mais estável e norteia a direção do negociador para a meta/objetivo.

## Planejamento da Negociação

Sabemos o que queremos, sabemos como iremos chegar lá, mas agora precisamos planejar toda essa caminhada para o alcance das metas/objetivos. O planejamento exige muita discussão prévia com outras pessoas que participaram de negociações similares.

Lewicky *et al* (2014, p. 104) definem alguns pontos importantes para serem considerados no processo de planejamento da negociação. São eles:

- Definição das questões;
- Compilação das questões e definição do mix de barganha
- Definição de interesses;
- Definição dos pontos de resistências;
- Definição de alternativas (BATNA)
- Definição das metas e objetivos de uma parte e abertura de ofertas (o ponto de partida)
- Avaliação das entidades representadas e do contexto social em que a negociação ocorrerá;
- Análise da outra parte;
- Planejamento da apresentação da questão e de sua defesa;
- Definição do protocolo – quando e onde a negociação ocorrerá, quem estará presente, quais são os itens na pauta e assim por diante;

Tais pontos contribuem para que o planejamento da negociação clareie toda a conduta do negociador no processo, dando-lhe condição de agir com segurança nas decisões que ele irá tomar.

## Resumo

Nesta unidade você aprendeu sobre os pressupostos que antecedem uma negociação, definição das metas/objetivos, definição das estratégias e táticas que conduzirão o caminho das decisões do negociador e por fim os principais pontos a serem pensados no planejamento da negociação.



## Significando a aprendizagem

Leia o artigo opinativo de Aline Varricchio Inacio no *link* ao lado: Toda negociação integrativa tem uma negociação distributiva e descreva como você pode utilizar uma estratégia de integração e uma distributiva.



Acesse em:  
<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/toda-negociacao-integrativa-contem-uma-negociacao-distributiva/31997/>>

## Encerramento da disciplina

Prezado estudante,

É grande a satisfação que temos em lhe proporcionar uma experiência inovadora de ensino, como enfatizamos na apresentação deste Guia de Estudo.

Chegamos ao fim de – estou certo - um novo começo, espero que você tenha realizado todos os exercícios propostos e que este Guia de Estudo possa ter contribuído com sua formação.

É importante que saiba que essas um pouco mais de 60 páginas não são um fim em si mesmas. A administração de empresas é um vasto campo de conhecimento, e a cada porta que se abre novas aparecem, incitando em você a procura incessante de saber mais e mais. Com isso, esperamos que essa seja a primeira de centenas de outras portas que surgirão, e que você possa abri-las na intenção de sempre buscar aprender um pouco mais.

Deixamos como recomendação que as leituras, em qualquer área do conhecimento, são de extrema importância. Você precisa ler mais e assim ampliar seus conhecimentos em diversas áreas. Afinal, negociar não é uma tarefa simples, é preciso ter muito conhecimento, além de ter a maleabilidade de entender que estamos lidando com gente, e gente tem emoções, frustrações, medos e outros sentimentos, portanto você deve estar preparado para saber como atuar com todas as contingências que virão pela frente.

Bons estudos, sempre.

**Prof. Marcelo Augusto Mendes Barbosa**



**EAD-UNISL**  
**SÃO LUCAS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO



## Referências

CARVALHAL, Eugenio do. Et all. **Negociação e Administração de Conflitos**, Série Gerenciamento de Projetos, FGV, Rio de Janeiro, 2006.

COOPER, Cary L. ARGYRIS, Chris (orgs). **Dicionário Enciclopédico de Administração**, Atlas, São Paulo, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Introdução à Sociologia**, 2ed. Pearson, São Paulo, 2010.

LEWICKI, Roy J. SAUNDERS, David M. BARRY, Bruce. **Fundamentos de Negociação**, 5ªed. Bookman/AMGH, Porto Alegre, 2014.

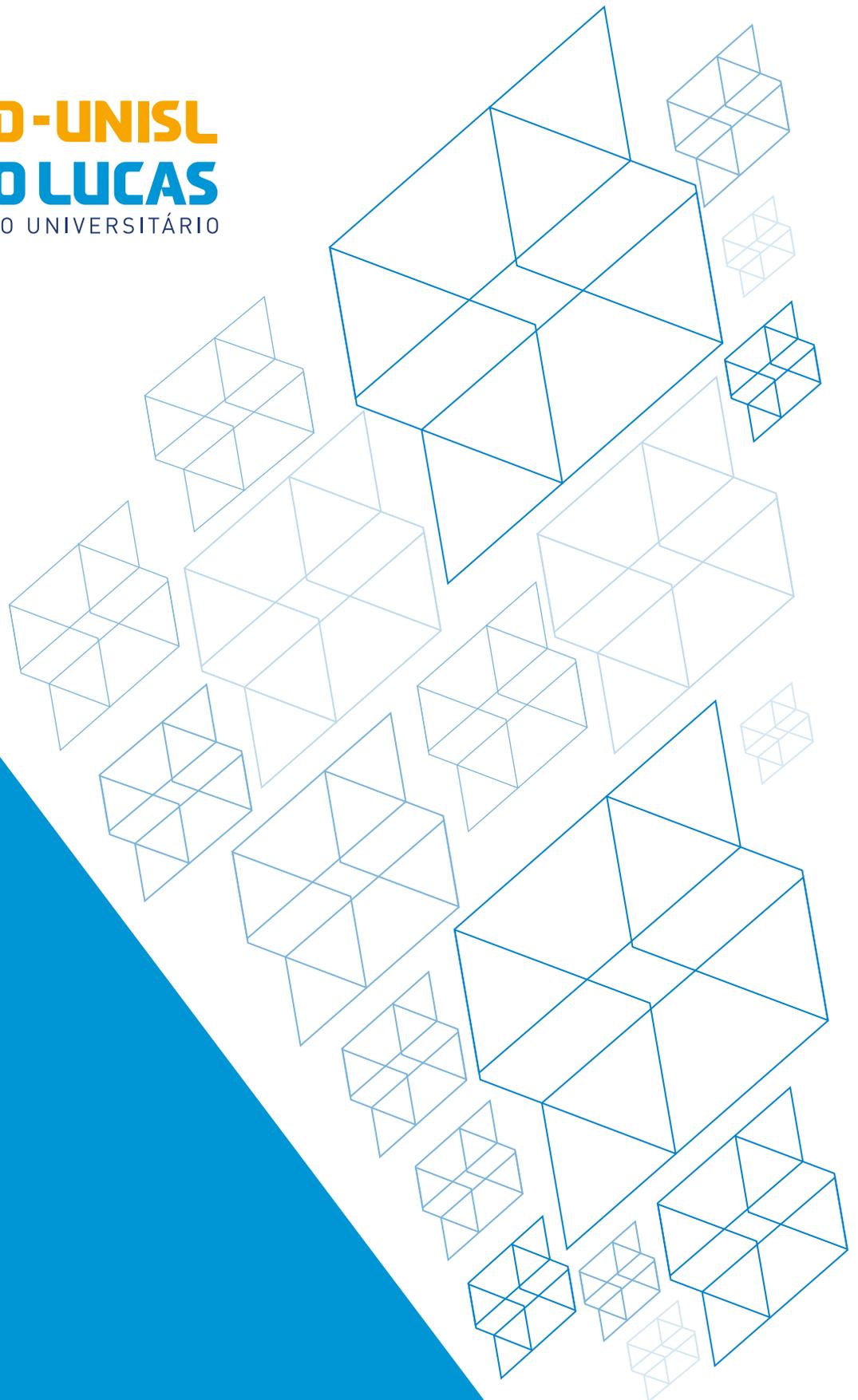
KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**, 5ed. Atlas, São Paulo, 1998.

PESSOA, Carlos. **Negociação Aplicada: como utilizar táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos**. Atlas, São Paulo, 2008.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Comunicação e Negociação: Conceitos e Práticas Organizacionais**. Érica/Saraiva, São Paulo, 2014.



**EAD-UNISL**  
**SÃO LUCAS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO



## Sobre o autor

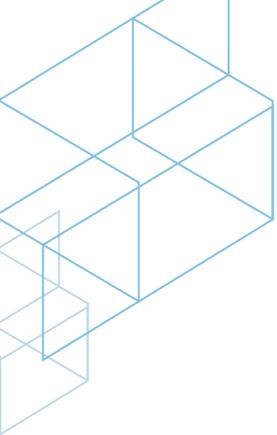


### **Prof. Marcelo Augusto Mendes Barbosa**

- Graduado em Administração – UniSL - Centro Universitário São Lucas (2000- 2003).
- Graduado em Ciências Sociais (Sociologia) - Universidade Metodista de São Paulo (2013-2016).
- Especialização em Metodologia do Ensino Superior – UniSL -Centro Universitário São Lucas (2004-2005).
- Especialização em Gestão Empresarial Estratégica – EDUCON/USP (2004-2006).
- Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Unir - Universidade Federal de Rondônia (2009-2011).
- Servidor Público Estatutário - IPAM - Instituto de Previdência e Assistência Servidores de Porto Velho - RO (1991- atual).
- Consultor de Empresas – (2003 a 2012), atuando em vários projetos relacionados ao Turismo, na cidade de Porto Velho.
- Professor titular do UniSL - Centro Universitário São Lucas (2005- atual).
- Coordenador do Curso de Administração do UniSL - Centro Universitário São Lucas (2013 - atual).
- Membro do Grupo de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas - DIÁLOGOS – UniSL -Centro Universitário São Lucas (2016 – atual).
- Experiência na área de Administração, com ênfase em: Planejamento Empresarial, Responsabilidade Social, Gestão da Informação, Métodos e Técnicas de Pesquisa, Estratégia de Empresas, dentre outras.

Currículo lattes:

<http://lattes.cnpq.br/3672963400020295>







[www.saolucas.edu.br](http://www.saolucas.edu.br)

Tel.: 69 3211.8001 | 3211.8002  
R. Alexandre Guimarães, 1927 • Areal  
Porto Velho/RO • CEP 76.804-373

ISBN 978-85-99607-54-1

