

---

# MODELOS DE NEGOCIAÇÃO

Profa. Dra. Lara Liboni



---

# NEGOCIAÇÃO

PROFA. DRA. LARA LIBONI

do Lat. *negotiatione*

s. f., ato ou efeito de negociar;

negócio;

por ext. transação;

(*no pl.*) encontros diplomáticos entre Estados com vista a obter acordos, ajustar tratados, etc.



# Negociação

PROFA. DRA. LARA LIBONI



1. Bons negociadores nascem bons negociadores



2. Experiência é um grande professor



3. Bons negociadores arriscam



4. Bons negociadores contam com a intuição

# NEGOCIAÇÃO - O QUE É ?

PROFA. DRA. LARA LIBONI

o Arcabouço conceitual

x

Experiências práticas

o Negociamos o tempo inteiro. Ex.: Bebê chorando para ser amamentado



## A Negociação

---

- PROFA. DRA. LARA LIBONI
- o Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta (Fisher e Ury, 1985).
  - o A negociação é inerente ao ser humano, negociamos o tempo todo, todos os dias.
  - o Então, parece ser algo óbvio, que pode ser treinado por meio da prática.

## Processo da Negociação

---

- PROFA. DRA. LARA LIBONI
- o Negociação é um **processo**; e é por este motivo que se torna fundamental estudá-la, pois como processo é possível analisar suas variáveis, entender sua seqüência e determinar as melhores práticas.
  - o O reconhecimento deste princípio possibilita um melhor entendimento da negociação nas empresas e a sua condução adequada, já que acontece em ambientes **complexos e instáveis**.
  - o A incompreensão do processo de negociação culmina em resultados inferiores àqueles que poderiam ser obtidos.

## Todos Negociamos Sempre

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“ Todos nós negociamos, pois a negociação é simplesmente um modo muito eficiente de conseguir aquilo que queremos” (Mills, 1993)

- negociamos para resolver nossas diferenças e negociamos por interesse próprio, para satisfazer nossas necessidades
- os dois lados têm interesses comuns e conflitantes

## SATISFAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o Mentalidade no passado: apenas levar vantagem, esquecendo o outro lado
- o Negociação ganha-perde
  - pouca chance de se manter a médio prazo
  - não leva a novas negociações
  - não ajuda (ou até atrapalha) os relacionamentos podendo até destruí-los.



## BUSCA E UM RELACIONAMENTO DURADOURO

### o Negociação Ganha-Ganha:

- através da identificação das necessidades da outra parte
- interesses nem sempre são conflitantes
- busca de maximização dos ganhos de ambas as partes
- Exemplo das duas crianças que brigam por uma laranja



PROFA. DRA. LARA LIBONI

## 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

### 1.1 - Negociação Voltada Exclusivamente Para Obter Vantagem

“Negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa” (Cohen, 1980).

- busca apenas de interesses pessoais
- conquista das pessoas para tê-las sob controle
- tentativa de levar vantagem sobre o outro
- grande chance de se encaminhar para uma negociação ganha-perde



PROFA. DRA. LARA LIBONI

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

---

## 1.2 – Uso da informação e do poder

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“Negociação é o uso da informação e do poder, com fim de influenciar o comportamento dentro de “rede de tensão”(Cohen. 1980).

- importância da informação no processo
- comunicação - básica e fundamental num processo de negociação
- uso do poder no processo

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

---

## 1.3 – Importância da comunicação

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (Fisher & Ury, 1985)

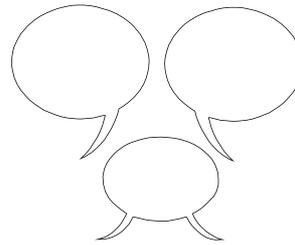
- Comunicação bilateral
  - \* emissor e receptor
  - \* preocupação maior com a satisfação das necessidades de ambas as partes
  - \* tendência maior de se encaminhar para uma negociação ganha -ganha.

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.3 – Importância da comunicação

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- Aspectos importantes para que a comunicação seja bem sucedida:
  - \* escute atentamente e registre o que está sendo dito;
  - \* fale para ser entendido (verificar se está sendo compreendido);
  - \* fale sobre você mesmo e não sobre o outro;
  - \* fale com um objetivo.



# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.4 – Busca do acordo

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades” (Acuff, 1993)

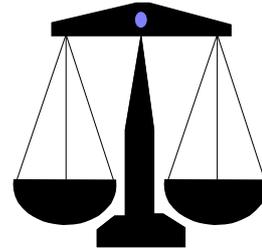
- grande ligação com persuasão
- fazer com que o outro lado sintá-se bem com o acordo
- “ negociação é uma coleção de comportamentos que envolve comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos”

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.4 – Busca do acordo

- dispersão de comportamentos presentes e complexidade do processo
- negociação tem muito a ver com a compreensão clara das motivações nossas e do outro lado
- motivação - importância vital para o processo
- pessoas motivadas têm melhores condições para negociar

PROFA. DRA. LARA LIBONI



# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.5 – Instrumento de satisfação das necessidades

“Negociação envolve um elemento de negócio ou barganha - uma troca de um recurso valioso para um lado para possibilitar ambas as partes atingirem um resultado satisfatório” (Hodgson, 1996)

- objetivo principal de uma negociação é o de ajudar a pessoa a conseguir aquilo que pretende (Acuff, 1993)
- a negociação é vista como um instrumento para satisfação das necessidades básicas das pessoas.
- a negociação pode levar a outros resultados e /ou relacionamentos diferentes (subprodutos do processo)

PROFA. DRA. LARA LIBONI

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.6 – Negociação e o relacionamento humano

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“Negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”

- Nierenberg (1981) é autor de uma das mais antigas definições de negociação - desde 1968
- Seu livro introduziu uma nova disciplina
- Foi nessa época que a palavra “Negociação” passou a ter respeito, pois no passado ela era sinônimo de relações adversas



20

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.6 – Negociação e o relacionamento humano

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- Afirma que nada poderia ser tão simples na definição ou tão amplo no escopo quanto negociação
- Todo desejo que demanda satisfação (e toda necessidade para ser atingida) é, pelo menos potencialmente, uma oportunidade para as pessoas iniciarem o processo de negociação
- Sempre que as pessoas trocam idéias com a intenção de formar relacionamentos, independente de chegar a um acordo, elas estão negociando
- A negociação pode ser considerada como um elemento do comportamento humano.



21

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.7 – Busca de interesses comuns

“Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas conversarem” (Matos, 1989)

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- importância do **diálogo**, do relacionamento e da existência de interesses comuns para que se possa chegar a um acordo
- sem a conversação não se pode negociar
- **conversação**, para ser eficaz, não se improvisa, nasce do hábito - quem não conversa, não se dispõe a ouvir, nem a trocar opiniões e experiências, então não tem condições de se sentar para negociar

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.7 – Busca de interesses comuns

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o que reúne pessoas à mesa de entendimentos são **motivos comuns** e são estes que introduzem à convergência de interesses (base para as negociações)
- “a partir de alvos comuns é que brota o acordo, administrando-se as necessárias **concessões**, pois no âmago do processo está o espírito de renúncia em favor da aceitação do bem comum”
- importância da renúncia e das concessões, na busca de um acordo que possa efetivamente satisfazer a ambas as partes envolvidas no problema

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.8 – Importância da participação no processo

PROFA. DRA. LARA LIBONI

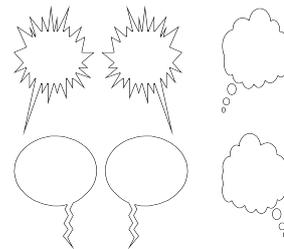
- a negociação é um dos atos mais democráticos que podemos executar, já que ela dá uma oportunidade de participação ampla, geral e irrestrita a todos os interessados
- importância de uma identificação antes da negociação, que pode levar à existência de uma confiança mútua (tão importante no processo)
- “Esperar que as partes se encontrem, negociem e cheguem ao acordo, sem que haja aproximação anterior, conversação habitual, confiança mútua é, não só ilógico, como uma arriscada aventura” (Matos, 1989)

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.9 – Negociação x solução de conflitos

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- as negociações, em sua essência, envolvem concessões, é muito mais do que simplesmente persuasão
- o importante é transformar um conflito em **entendimento**, pois nesse momento a negociação estará totalmente encaminhada, com grandes chances de levar a ganhos para ambas as partes



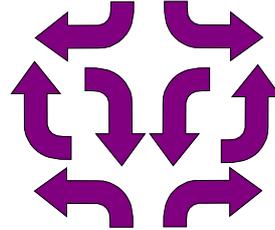
# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.10 –Flexibilidade na negociação

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“não é preciso seguir rigidamente a agenda prevista” (Gibbons & McGovern, 1994)

- possível **criar momentos** especiais no processo de negociação através de possíveis acordos que poderão surgir
- isso não impede que se faça um **planejamento** da negociação, estabelecendo aquilo que se pretende atingir
- a abertura para novas situações e opções que possam surgir durante o processo dará novas **alternativas** ao processo



# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

## 1.11 – Negociação como um movimento de posições divergente para um acordo

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“Negociação é o processo através do qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido” (Steele et alii, 1989)

- uma negociação sempre envolve **movimento**
- as partes se movem das suas posições divergentes em resposta a uma motivação de acordo
- o processo de negociação tem um significado de longo prazo sobre o estabelecimento ou a obtenção de um acordo.

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

---

## 1.12 – Uso da barganha no processo de negociação

PROFA. DRA. LARA LIBONI

“Negociação envolve a tentativa, por parte de duas ou mais pessoas, de completar uma transação através do uso da barganha”(Steele et alii, 1989)

- Dar alguma coisa em **troca** de outra
- Visão mais comum da negociação
- Esta visão não implica a busca de interesses comuns, que ampliariam as possibilidades de negociação

# 1 - CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

---

## 1.13 – Negociação estratégica

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- importância de se pensar nas negociações sob um ponto de vista estratégico (Lewicki et alii, 1996)
- o tratamento estratégico nas negociações exige uma série de passos
- Os negociadores estratégicos são superiores aos negociadores convencionais, pois seguem regras e analisam o processo

## 2. O PROBLEMA

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

Identificar qual é o problema a ser resolvido, ou seja, identificar o objetivo da negociação, ou aquilo que se pretende efetivamente solucionar

## 2. O PROBLEMA

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

### Separar as Pessoas do Problema

- concentrar-se efetivamente no objetivo da negociação
- o fato de sermos seres humanos nos leva a emoções fortes, percepções radicalmente diferentes e dificuldades para nos comunicarmos com clareza e precisão (Fisher & Ury, 1985)
- quando se assumem posições, os egos das pessoas passam a identificar-se com suas posições
- devemos atacar o problema e não atacar-se uns aos outros.

## 2. O PROBLEMA

PROFA. DRA. LARA LIBONI

### Concentrar-se nos Interesses

- concentrar-se especificamente nos interesses e nos objetivos a serem atingidos
- fundamental concentrar-se nos interesses básicos de ambas as partes, verificando-se aqueles que são comuns e os que são conflitantes, e não nas posições



32

## 2. O PROBLEMA

PROFA. DRA. LARA LIBONI

### Buscar o Maior Número Possível de Alternativas



- freqüentemente pensamos existir uma única alternativa para solução do problema
- erro:
  - \* acomodação quando se tem uma solução para o problema
  - \* ausência de criatividade para buscar outras alternativas
  - \* falta de hábito de se trabalhar sempre buscando diferentes soluções
  - \* receio de experimentar, ou mesmo buscar, diferentes alternativas



33

## 2. O PROBLEMA

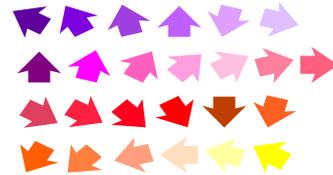
Métodos :

PROFA. DRA. LARA LIBONI

**BRAINSTORMING:** técnica na qual se faz um trabalho inicial, liberando os participantes de possíveis bloqueios, para depois incentivá-los a sugerir alternativas para resolver determinado problema

**BRAINWRITING:** no qual os participantes, ao invés de falarem, escrevem suas alternativas, de modo a se evitar possíveis bloqueios para falar em público suas sugestões

Buscar o  
Maior Número  
Possível de  
Alternativas



## 2. O PROBLEMA

PROFA. DRA. LARA LIBONI

Encontrar  
Critérios  
Objetivos

- buscar opções que proporcionem benefícios mútuos
- o acordo deve refletir algum padrão razoável e que seja um consenso entre as partes envolvidas
- esses critérios devem ser claramente definidos, na medida do possível, inclusive quantificados

## Evitar barganha posicional



## 2. O PROBLEMA

- negociação baseada em posições é chamada normalmente de barganha posicional, na qual cada um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões para chegar a uma solução
- quando os negociadores discutem posições, tendem a se fechar nelas
- à medida que se presta maior atenção às posições, menos tempo se dedica ao atendimento dos interesses subjacentes das partes; com isso, o acordo torna-se menos provável
- discutir posições põe em risco a manutenção do relacionamento, pois converte-se a negociação numa disputa de vontades, criando tensão e prejudicando relacionamentos

36

## A Barganha Posicional com Várias Partes Envolvidas



## 2. O PROBLEMA

- embora normalmente se discuta a negociação em função de apenas duas partes envolvidas, na verdade quase todas as negociações envolvem mais de duas partes.
- quanto maior o número de pessoas envolvidas numa negociação, mais graves serão os inconvenientes da barganha posicional.
- em negociações entre vários países, com acontece, por exemplo, nas conferências da ONU, a barganha posicional torna-se praticamente impossível.
- muitos acordos tendem a ficar muito aquém de possíveis acordos multilaterais, pois a barganha posicional leva, freqüentemente, à formação de 37

coalizões entre partes com interesses comuns

### 3. ETAPAS da Negociação Baseada em Princípios

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI



**Análise:** tenta-se diagnosticar a situação, colhendo-se informações, organizando-se e ponderando-se sobre elas.

**Planejamento:** procura-se gerar idéias e decidir o que fazer, sempre lidando com os quatro elementos básicos

**Discussão:** as partes buscam se comunicar entre si para tentar atingir um acordo

### 4. O MUNDO DA NEGOCIAÇÃO

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o Coloque-se no lugar do outro
- o Perceber as intenções
- o Compreender o outro e não culpá-lo
- o Comentar as mútuas percepções
- o Envolvê-lo no processo
- o Ser consistente com as percepções
- o Ser consistente com os valores

O mundo das percepções

## 4. O MUNDO DA NEGOCIAÇÃO

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o Reconhecê-las e compreendê-las  
...as deles e as próprias...
- o Explicitá-las
- o Reconhecê-las como legítimas
- o Permitir que a outra parte desabafe
- o Não reagir a uma explosão emocional
- o Entender os gestos simbólicos

O mundo das  
emoções

## 4. O MUNDO DA NEGOCIAÇÃO

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o Sem comunicação = sem negociação
- o Escute e ...escute com atenção...
- o Fale para que possa ser entendido
- o Fale sobre você, não sobre eles
- o Fale com um propósito...

O mundo da  
comunicação

## 5. COMUNICAÇÃO

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o A comunicação pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada e compreendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento.
- o Constituída de 4 aspectos:
  - Alvo – saber o propósito da comunicação
  - Método – escolher os canais de comunicação
  - Estrutura – maneira como se estrutura a comunicação
  - Feedback – avaliar os sinais do receptor

## 5. COMUNICAÇÃO

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o No processo de comunicação tem-se:
  - Transmissor
  - Receptor
  - Mensagem – formulação tangível de uma idéia
  - Canal
  - Feedback

Importância do feedback, dada a complexidade do processo de comunicação. Perceber as reações (como o receptor percebe o estímulo recebido).

## 5. COMUNICAÇÃO

---

PROFA. DRA. LARA LIBONI

- o O foco do feedback deve ser:
  - no comportamento e não na pessoa
  - em observações e não em interferências
  - em descrição e não em julgamento
  - em descrições relativas e não descrições absolutas
  - na exploração de alternativas e não em respostas ou soluções

O feedback não deve chegar fora do tempo hábil, não deve chegar em forma de crítica, não deve ser emitido por terceiros, não deve ser subjetivo, não deve ser inconstante.

O bom sistema de feedback deve ser simples, constante, positivo, imediato, objetivo, relacionado necessariamente a uma meta, obtido diretamente pelo emissor.