

## CURSO DE TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

---



## Índice

1. Prólogo
2. Carta ao empreendedor
3. Estrutura do Curso
4. Módulo 1 – A negociação: conceitos básicos
5. Módulo 2 – Gestão de Conflito no processo negocial
6. Módulo 3 – O processo de negociação e as suas principais etapas
7. Módulo 4 – Estratégias de negociação
8. Exercícios
9. Referências Bibliográficas

## 1. Prólogo

AEA – Associação dos Empreendedores de Angola, é uma associação de direito privado com personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e sem finalidade lucrativa, resultando de uma comunhão e de uma visão comuns para o empreendedorismo em Angola.

Contribuir para o fomento e desenvolvimento do empreendedorismo, bem como a melhoria da informação e troca de experiências entre organizações e associações públicas ou privadas que na sociedade angolana, ou fora dela, pugnem pela busca dos mais nobres interesses da defesa dos empreendedores, é um dos nossos objectivos.

Foi neste contexto que a AEA decidiu lançar um conjunto de tertúlias formativas direccionadas para os empreendedores, no sentido de apoiar todos quantos almejem criar o seu próprio negócio.

No seguimento dos **Cadernos do Empreendedor** – textos de apoio ao empreendedor – a AEA decidiu dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser feito no âmbito da formação, com o Curso de **Técnicas de Negociação**.

## 2. Carta ao empreendedor

Num contexto socioeconómico particularmente sensível para o nosso país, em que se afigura como necessário diversificar a economia, reduzir a exposição face às receitas petrolíferas e fazer de Angola um país mais próspero, mais moderno e globalizado, a iniciativa de cada um de nós é essencial para a construção da riqueza colectiva e da afirmação do país como nação soberana e independente.

Na qualidade de Presidente da Direcção da Associação dos Empreendedores de Angola venho, através desta carta, dirigir-me a todos quantos alimentam o sonho de um dia criarem o seu próprio negócio e lançar-vos o repto de, juntos, construirmos um país de oportunidades, emprego e confiança na juventude, o activo mais valioso de uma nação.

Se acreditas que és capaz de tornar os teus sonhos em realidade, se acreditas que a tua ideia se pode tornar vencedora, junta-te a nós, porque...

**...juntos chegamos longe!**

O Presidente da Direcção da AEA



---

(Jorge Baptista)

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

---

### **3. ESTRUTURA DO CURSO**

## 1. Objectivos gerais

- Estabelecer uma relação de confiança com o Clientes no primeiro contacto
- Saber argumentar de forma persuasiva e sem agressividade
- Adquirir técnicas e procedimentos adequados para enfrentar situações de conflito com o Cliente
- Desenvolver uma mentalidade e capacidades de negociação orientada para a obtenção de compromissos favoráveis
- Construir estratégias convincentes de negociação para encontrar soluções equilibradas para cada parte

### 1. 1 Objectivos específicos

- Estabelecer uma relação de confiança com o Cliente no primeiro contacto
- Saber argumentar de forma persuasiva e sem agressividade
- Adquirir técnicas e procedimentos adequados para enfrentar situações de conflito com o Cliente
- Desenvolver uma mentalidade e capacidades de negociação orientada para a obtenção de compromissos favoráveis
- Construir estratégias convincentes de negociação para encontrar soluções equilibradas para cada parte
- Conhecer o perfil e histórico do Cliente
- Conhecer os objectivos e limites mínimos para a negociação
- Escolher o tipo de abordagem em função da negociação
- Diagnosticar a capacidade de liquidação do Cliente
- Conduzir a negociação
- Saber obter compromissos
- Desenvolver a capacidade persuasiva
- Apreender diferentes técnicas de abordagem e de controlo do diálogo

- Interiorizar o poder persuasivo das questões
- Compreender a importância da reformulação
- Desenvolver técnicas de argumentação 'positiva' e argumentos de pressão
- Estabelecer o contacto e iniciar a negociação
- Utilizar a argumentação como meio de evitar as concepções
- Apreender as tácticas manipulativas
- Apreender as técnicas de negociação cooperativa
- Aprender a dialogar para obter e partilhar informação
- Aprender a controlar o desenrolar da negociação
- Aprender a fazer o chek-up de pontos de acordo
- Apreender técnicas e procedimentos de pré-fecho
- Explicar o acordo alcançado

## 2. Conteúdos

- O factor confiança numa relação negocial
- Argumentação persuasiva
- Técnicas e procedimentos de abordagem ao Cliente
- Capacidades de negociação orientadas para a obtenção de compromissos favoráveis
- Estratégias convincentes de negociação
- Perfil e histórico do Cliente
- Limites mínimos para a negociação
- Os diferentes tipos de abordagem em função do Cliente
- A capacidade de liquidação do Cliente
- Processo de negociação da cobrança
- O compromisso negocial

- O discurso persuasivo
- Técnicas de abordagem e controlo do diálogo
- O poder persuasivo das questões
- A importância da reformulação
- Técnicas de argumentação 'positiva' e argumentos de pressão
- Técnicas de negociação
- A argumentação como meio de evitar as concepções
- As táticas manipulativas
- Técnicas de negociação cooperativa
- Técnicas de negociação competitiva
- O diálogo como forma de obter e partilhar informação
- O processo de desenvolvimento da negociação
- O chek-up de pontos de acordo
- Técnicas e procedimentos de pré-fecho

### **3. Carga Horária**

16 horas



**4. MÓDULO 1 – A NEGOCIAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS**

## 1. O que é a Negociação e Porque Negociar?

Hoje, negociação é encarada como uma arte, que, neste caso, é entendida como aquilo que se aprende e se aprimora na prática, sendo formada por três elementos: a criatividade, a sensibilidade e a intuição.

Os melhores negociadores actuam procurando fazer muitas perguntas, ouvindo cuidadosamente, concentrando-se no que desejam, mantendo-se sintonizados no processo e tentando descobrir o que a outra parte envolvida no processo pretende conseguir.

Negociar é um processo de comunicação, que envolve uma ou mais partes com interesses comuns e/ou antagónicos, que se sentam para confrontar e discutir propostas explícitas com o objectivo de alcançar um acordo. Assim, por ser concebida como um processo, é fundamental em qualquer negociação definir os objectivos que queremos ver discutidos e, principalmente, saber recolher a informação para a elaboração de uma adequada planificação e condução da própria negociação.

Em qualquer negociação deveremos considerar algumas questões:

- Identificar os aspectos em comum para ambas as partes;
- Perceber os múltiplos interesses que estão envolvidos;
- Processo direccionado para as soluções e não para os problemas;
- Identificar benefícios para ambas as partes.

Segundo Jesuíno, J.C. (1992) in “A Negociação, Estratégias e Táticas”, a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão conjunta numa situação de conflito de interesses, num contexto de interacção estratégica ou de interdependência, implicando, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes, cujas decisões são mutuamente contingentes. Com efeito, a negociação ocorre para resolver tão-só conflitos de objectivos e nela a ideia-chave subjacente é o rácio de troca, dependendo do contexto e da confiança/relação que se estabelece entre os negociadores, sendo que o processo não é reproduzível numa situação futura, caracterizando-se antes de mais pelo jogo das propostas e contrapropostas.

A necessidade de negociar verifica-se, assim, sempre que, numa dada situação, as conveniências de várias entidades se chocam, na medida em que cada uma procura satisfazer as suas necessidades.

Através de negociação as partes procuram encontrar, via diálogo, uma solução. Na melhor das hipóteses essa solução satisfaz inteiramente às partes envolvidas e, na pior, produz dissonâncias e, eventualmente, conflito. Em todo o caso, o estágio de negociação ou a tentativa de a alcançar é sempre preferível às alternativas iniciais que, em princípio, são sempre mais pobres.

A negociação ocorre nos mais diversos planos da vida de um indivíduo, é parte integral da vida das pessoas. Como afirmam Fisher e Ury (1981), as pessoas negociam todos os dias, muitas vezes sem se aperceberem. Na verdade, o conflito está presente nos múltiplos relacionamentos que as pessoas enfrentam no dia-a-dia. A nível pessoal, muitas vezes de um modo informal, a negociação está presente na relação com os filhos, esposos, vizinhos, amigos e professores. Na vida

profissional, as negociações assumem um método mais formal, acontecem em múltiplos níveis: interpessoal (entre dois indivíduos), interorganizacional (entre organizações), intergrupar (entre grupos), a nível internacional (entre nações), e também em diferentes contextos, como entre departamentos, entre unidades de negócio, entre empresas e até entre indústrias (Thompson, 2005). Herb Cohen (1980) insinua mesmo que “o nosso mundo é uma mesa de negociações gigante”.

O conceito de negociação tem sido frequentemente utilizado em diversas situações, sendo objecto de estudo por académicos, investigadores e profissionais em áreas muito abrangentes como o Direito, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Política e sobretudo a Área Comercial. O interesse crescente pela investigação da negociação, tem contribuído para o aparecimento de uma diversidade de definições, algumas diferentes no seu posicionamento, mas normalmente com uma grande convergência conceptual na sua forma. Justifica-se portanto, a necessidade de clarificar o conceito de negociação, identificando sobretudo as suas principais características básicas, de acordo com algumas definições conceptuais.

Morley e Stephenson (1977) começaram por definir a negociação como um processo de interacção comunicativo em que duas partes procuram resolver um conflito de interesses, usando o diálogo e avançando gradualmente mediante concessões mútuas. Touzard (1981) apresenta um conceito semelhante, o autor acrescenta que o objectivo da negociação é atingir um acordo, através da discussão e intercâmbio de opiniões entre duas ou mais partes em conflito. Peyton Young (1991) afirma que a negociação é um processo de tomada de decisões em conjunto. É comunicação, directa ou tácita, entre indivíduos que tentam estabelecer um acordo para benefício mútuo. Para Thompson (2005), a negociação é um processo de tomada de decisão em conjunto com outras pessoas que é indispensável sempre que não se consegue atingir os objectivos de forma isolada. A autora de “Mind and the Heart of the Negotiator” (2005) defende ainda, que a negociação é uma ferramenta chave de comunicação e influência. Lax e Sebenius (1986) acrescentam que a negociação é um processo de interacção oportunista entre duas ou mais partes. Para os autores, a negociação inclui cooperação e competição, pois existem sempre interesses comuns e interesses díspares.

Lewicki e Litterer (1985) destacam a importância da comunicação, defendendo que a comunicação está no coração do processo de negociação e é o instrumento central de todo o processo. Fisher, Ury e Patton (1993), investigadores do “Program on Negotiation of Harvard University”, definem negociação como uma discussão entre duas partes, na qual examinam diferentes assuntos, explicando os seus interesses e tentando através de ofertas e contra-ofertas resolver as suas divergências. Isto é, uma comunicação recíproca para chegar a acordo quando uns interesses são partilhados e outros não.

Na perspectiva de Bellanger (1984), a negociação apresenta-se como uma confrontação entre protagonistas interdependentes, unidos por uma certa relação de poder, com desejo de alcançar um acordo e de minimizar as diferenças, para se chegar a uma solução aceitável em função de objectivos e da margem de manobra definida pelas partes.

Gelfand e Dyer (2000) afirmam que as partes se encontram temporalmente unidas e os seus resultados se determinam de forma conjunta. Numa negociação existe frequentemente desacordo quanto aos motivos e interesses que representam as partes envolvidas, no entanto, os

participantes manifestam motivação para iniciar o processo negocial e procurar propostas de negociação que maximizem os seus resultados e, simultaneamente, satisfaçam a outra parte.

Através das várias definições apresentadas, podemos identificar muitos pontos convergentes, os quais consideramos as características básicas de qualquer processo negocial. Podemos assim definir negociação como um processo comunicacional complexo, em que duas ou mais partes estão envolvidas, e que acontece, quando existe um conflito de interesses entre as partes. As partes envolvidas são interdependentes, isto é, têm interesse numa solução conjunta pois necessitam de algo que a outra detém ou controla. Para alcançar os seus objectivos, as partes pressupõem a obtenção de um compromisso, através de um processo de comunicação verbal e interactivo, envolvendo concessões, a partilha ou troca de recursos e diversas formas de influência.

### 1.1 A negociação como competência chave da gestão

A gestão está intimamente ligada à negociação, seja qual for a forma pela qual se encara uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social (Ackoff, 1994), ou de maneira mais ampla, através dos relacionamentos entre pessoas, que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre organização interna e os seus Clientes externos. Fica evidente a importância fundamental da negociação, para a gestão. Como afirma Mintzberg, no seu trabalho “The Nature of Managerial Work” (1973) a negociação é uma parte vital da função do gestor.

Muitas organizações ainda tratam as suas negociações como Ad-Hoc, de forma individual, como eventos isolados, e não como parte integrante das suas operações de negócio e dos seus processos. Como consequência, não dispõem de uma metodologia comum, padronizada, incorrendo muitas vezes em custos pela não optimização dos seus resultados nas negociações. O resultado de uma única negociação pode não ser totalmente relevante, ou decisivo para uma empresa, no entanto, a combinação de milhares de negociações em que uma empresa intervém, tem indiscutivelmente um enorme impacto na sua estratégia e no seu sucesso.

Para Thompson (2005), a capacidade de negociação assume uma importância crescente para os directores, líderes e gestores no mundo empresarial. Enumera para o efeito, cinco razões chave:

**A natureza dinâmica do negócio:** a mobilidade e a flexibilidade são hoje factores imperativos no contexto actual do mercado de trabalho. Este dinamismo leva a que as pessoas tenham que negociar e renegociar durante a sua vida, e ao longo de toda a sua carreira profissional. As pessoas têm que continuamente criar possibilidades, integrar os seus interesses com os dos outros e reconhecer a permanente concorrência dentro e entre as empresas.

**A interdependência:** a crescente interdependência das pessoas dentro das organizações, hierárquica e funcionalmente, origina que elas tenham que saber integrar os seus interesses e trabalhar em conjunto nas várias unidades de negócio e áreas funcionais. O grau crescente de especialização e conhecimento do mundo empresarial implica que as pessoas estejam cada vez mais dependentes de outros, no fornecimento de partes de um serviço ou de um produto completo. Os gestores necessitam de saber promover os seus próprios interesses, e criar valor acrescentado para as suas organizações.

**Competição:** Num mercado cada vez mais competitivo, continuamos a assistir ao fenómeno crescente da concentração. As grandes empresas afirmam-se como grandes actores nos maiores mercados, conseguindo economias de escala e grandes lucros. As restantes empresas perdem posição, ficando muitas vezes em situações muito fragilizadas, essencialmente com pouco mercado. A tendência nos próximos anos não será diferente da actual, os grandes serão cada vez maiores e muitos pequenos correrão o risco de desaparecer. Esta realidade significa que as empresas devem ser peritas em ambientes competitivos, e saber navegar neste ambiente é fundamental para negociar com sucesso.

**A era da informação:** enquanto negociador, a era da informação traz também oportunidades e desafios para o gestor. A velocidade e a disponibilidade da informação levam a que os gestores tenham que estar preparados para negociar em cima do acontecimento, no momento certo. O desenvolvimento da informática e a gestão da informação vieram ampliar as obrigações e a capacidade das empresas para criar valor acrescentado para os seus Clientes.

**A globalização:** As barreiras culturais, como a língua, os hábitos e o câmbio devem ser eficazmente ultrapassados pelos gestores para que possam desenvolver as suas capacidades de negociação globais. Comunicar e negociar junto de pessoas de diferentes nacionalidades, estratos e estilos de comunicação é um desafio primordial para os gestores.

Segundo Baron (1989), os gestores absorvem um quinto do seu tempo (20%) em negociações e provavelmente, esse tempo afecta os restantes 80% das suas actividades.

## 1.2. Características da Negociação

Um processo de negociação envolve vários domínios, pelo que se torna complexo traçar um perfil genérico e transversal aplicável a todos os procedimentos ao nível da negociação. Ainda assim é possível apresentar um conjunto de pontos universais a todo o tipo de negociações:

- A negociação pressupõe a existência de duas partes ou várias partes;
- A procura da negociação verifica-se quando se eleva o/um conflito de interesses entre várias pessoas ou entidades;
- Não existe negociação se não houver uma perspectiva/expectativa de influência de cada uma das partes sobre as restantes;
- Num dado momento, a preferência pela negociação sobrepõe-se ao estabelecimento de uma disputa que gera hostilidade e resistência a resolução dos problemas;
- Cada uma das partes apresenta-se na negociação com uma perspectiva de que irá conceder algo na esperança de receber benefício de igual ou maior interesse para si;
- A relação dos elementos tangíveis e intangíveis, no decorrer da negociação, obriga ao estabelecimento de uma equação cuidadosa e a uma análise quanto ao seu grau de importância.

A força motivadora que impulsiona as partes para um processo de negociação, é a existência de

conflitos de interesses. Só uma negociação poderá conduzir a uma potencial resolução dos pontos divergentes entre as partes. Outra característica dos processos de negociação é a interdependência.

Num processo de negociação todas as partes, dependem mutuamente umas das outras. A procura de soluções vantajosas para cada uma delas, conduz ao fenómeno de interdependência, visto cada parte necessitar da outra para atingirem os seus objectivos. Essa interdependência surge a partir dos pontos em comum de cada uma das partes.

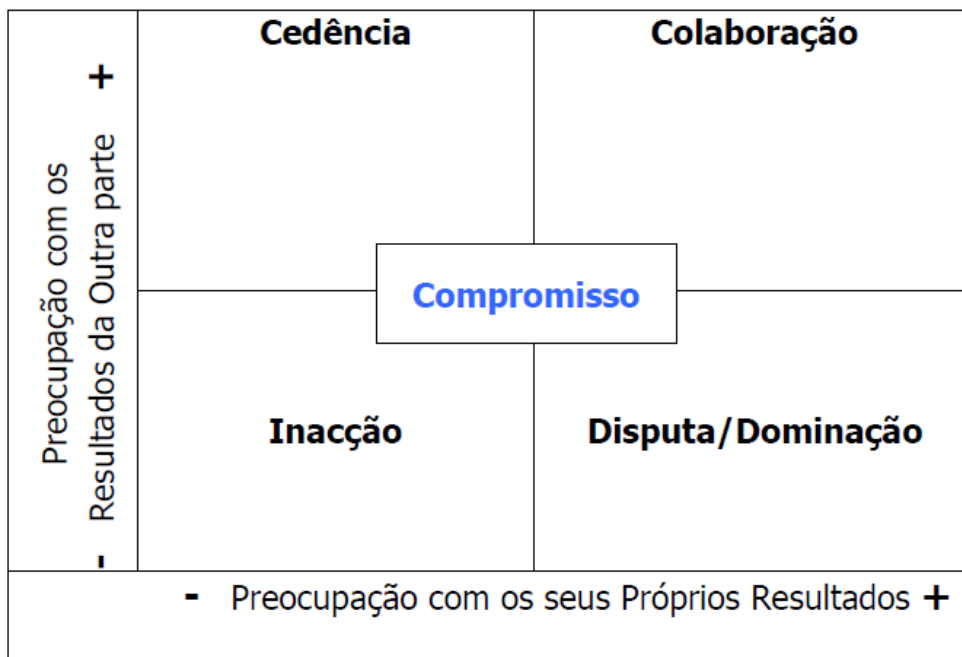
Sendo a negociação, um processo preterido para a resolução de problemas que sobreponham conflitos de interesses, é imprescindível uma gestão desses mesmos conflitos. Gestão essa, que retenha os aspectos positivos e os efeitos benéficos dos conflitos, para que sirvam de catalisadores na obtenção dos resultados esperados.

**5. MÓDULO 2 – GESTÃO DO CONFLITO NO PROCESSO NEGOCIAL**

## 1. Gestão do Conflito

A aproximação à Gestão de Conflitos tende a centralizar-se nas preocupações de cada uma das partes. Estas podem ser resumidas em dois eixos centrais: a preocupação com os seus próprios resultados e as preocupações com os resultados da outra parte. Representando estas duas dimensões numa matriz de possíveis combinações, pode chegar-se a uma matriz de cinco modalidades de Gestão do Conflito.

### **Matriz de modalidades de Gestão do Conflito:**



O Gestor de Conflito, deve ter a percepção de qual o modelo mais aconselhável para cada situação de Conflito instalado numa negociação.

**Colaboração:** numa Gestão de Conflito baseada na colaboração, pretende-se resolver o conflito em conjunto, tentando compreender e integrar as diferentes posições.

As situações em que este modelo de Gestão de Conflitos pode ser aplicado são:

- situações em que se verifica uma maior complexidade negocial e, por isso, se torna necessário ter em consideração os objectivos de ambos os lados;
- Quando é necessária a síntese de posições, logo a colaboração, a fim de encontrar uma resolução para o conflito;
- Quando é necessário um compromisso das partes para a eficaz implementação de soluções e



porque as partes devem, ambas, estar envolvidas na implementação;

- Quando há dilatação temporal;

**Cedência:** numa Gestão de Conflito baseada na cedência, uma das partes reduz a sua preocupação em relação aos seus próprios resultados, focalizando-se na obtenção dos resultados da outra parte.

As situações em que este modelo de Gestão de Conflitos pode ser aplicado são:

- Quando uma das partes acredita estar errada;
- Quando o tópico discutido é de muito pouca importância para uma das partes e ela percebe que se torna relevante para a outra;
- Quando uma das partes percebe que a cedência poderá trazer algo de mais conveniente no futuro;
- Quando uma das partes entende estar numa posição de fraca sustentabilidade;
- Quando uma das partes percebe a necessidade de preservar a harmonia do grupo.

**Disputa/Dominação:** Numa Gestão de Conflito baseada na Disputa/Dominação, cada uma das partes posiciona-se numa óptica em que pretende fazer prevalecer os seus próprios interesses, sobre os da outra parte, de forma a maximizar os resultados.

As situações em que este modelo de Gestão de Conflitos pode ser aplicado são:

- Quando a questão que leva à negociação é trivial e o debate se torna improdutivo;
- Quando é necessária velocidade na tomada de decisão;
- Quando um conflito toma um curso impopular;
- Quando uma decisão desfavorável acarreta custos, tornando-se fundamental dominar a situação;
- Quando a atitude é legitimada pelo conhecimento e “know-how” superiores;

**Inacção:** Numa Gestão de Conflito baseada na Inacção, tende-se a evitar o conflito. A inexistência de uma tomada de posição prende-se com a percepção negativa da pressão causada pelo conflito, refletindo um fraco interesse pelos seus próprios resultados e pelos da outra parte.

As situações em que este modelo de Gestão de Conflitos pode ser aplicado são:

- Quando a questão que leva à negociação é trivial;
- Quando é desvantajoso confrontar a outra parte sendo estrategicamente mais importante uma posição futura;
- Quando se julga necessário um período de arrefecimento do ambiente negocial.

**Compromisso:** Gestão de Conflito baseada no Compromisso, o seu objectivo é resolver o problema

da melhor forma possível. Esta solução é geralmente aplicada em situações em que não se chega a um acordo satisfatório para as partes, mas que cada uma se compromete com determinados aspectos em benefício de uma resolução rápida do problema.

As situações em que este modelo de Gestão de Conflitos pode ser aplicado são:

- Quando os objectivos entre as partes são mutuamente exclusivos;
- Quando as partes se situam ao mesmo nível de poder;
- Quando a situação não está a ser debatida com bom-senso;
- Quando os modelos de Colaboração e de Dominação, não podem ser aplicados com sucesso;
- Quando se revela necessário encontrar uma situação temporária para um problema que apresenta uma complexidade bastante significativa.

### **1.1 Aproximações ao Problem Solving**

A resolução dos conflitos passa também pelas dificuldades acrescidas e pela visão limitada e incompleta de cada uma das partes, tornando complexa a coordenação de percepções e a obtenção de uma solução universalmente aceitável.

Para resolver os conflitos deve-se adoptar formas de procedimento de forma a:

- Representar bem o “gap” numa determinada circunstância e contexto, isto é, entender bem o conflito;
- Conseguir encontrar uma solução sustentável para ele.

Para resolver os conflitos é necessário:

- Entender a natureza do conflito;
- Representar esse mesmo conflito;
- Planear uma solução;
- Implementar o plano;
- Avaliar a solução;
- Consolidar os ganhos dessa mesma solução.

Assim, a decomposição dos problemas, que é a base do conflito, possibilita a construção de uma matriz de distribuição desses mesmos problemas, facto que contribui para a definição da missão e tarefas de cada uma das partes. Esta partilha de problemas, a sua decomposição, a atribuição de papéis e a sua resolução individual podem contribuir para uma comunicação mais eficiente no decurso do processo negocial.

## 1.1. Estilo de negociação

O estilo de negociação, na Gestão de Conflitos, é uma das variáveis que mais influencia o processo de negociação. Considera-se por estilos de Gestão do Conflito, os tipos mais básicos de comportamento individual que se adoptam para defrontar um conflito (Monteiro, 2010). Para Thomas (1992), os estilos de Gestão de Conflitos podem ser entendidos como as intenções mais genéricas e habituais, adoptadas pelas partes no conflito.

Pruitt e Carnevale (1993) afirmam ainda que estes estão relacionados com a qualidade do acordo alcançado durante a negociação.

Existem muitos estudos e investigações realizadas sobre os diversos estilos de negociação. Blake e Mouton (1964) foram os primeiros a conceber um esquema conceptual que classificava os estilos ou modos de Gestão de Conflitos interpessoais.

Os autores definiram cinco estilos: dominar ou forçar, retirada, suavização, compromisso e solução de problemas. Estes estilos foram definidos com base em atitudes ou dimensões subjacentes à liderança: a orientação para a produção e a orientação para as pessoas.

Thomas (1992) apresenta um modelo de cinco intenções ou cinco estilos de Gestão de Conflitos, designadamente: colaboração, competição, evitação, acomodação e compromisso. Estes estilos foram definidos baseados em duas dimensões ou intenções: a assertividade (interesse próprio) e cooperatividade (interesse pelos outros).

Rahim e Bonoma (1979) conceptualizaram um novo modelo de gestão. Na mesma linha de Thomas, consideraram as dimensões: interesse próprio e o interesse pelos outros.

A primeira dimensão explica o grau (alto ou baixo) de determinação que cada sujeito procura satisfazer o seu interesse próprio.

A segunda dimensão explica o grau (alto ou baixo) de desejo que cada sujeito tem para satisfazer o interesse pelos outros.

Os autores identificaram assim, cinco estilos específicos de Gestão de Conflitos: integração, servilismo ou submissão, dominação, evitamento e compromisso.

O **estilo de “Integração”** (Integrating) caracteriza-se por um elevado interesse pelos resultados próprios e pelos resultados da outra parte. Este estilo implica a colaboração entre as partes, o intercâmbio de informação, a procura activa de uma solução aceitável para ambos. Para tal, deve ser estabelecida uma comunicação directa entre as partes, potenciando assim o aparecimento de soluções criativas para ambas as partes.

As partes envolvidas procuram activamente soluções que representem um ganho conjunto. A adopção deste estilo é aconselhável quando as questões em causa têm algum grau de complexidade e quando não há pressão de tempo. Pelo contrário, este estilo não é apropriado, quando o problema em causa é de resolução simples, quando é necessária uma decisão imediata, ou quando a outra parte não tem interesse pelos resultados ou capacidade de solução de problemas (Rahim, 2002).

O **estilo de Servilismo ou Submissão** (Obliging) caracteriza-se por um reduzido interesse por si mesmo e um elevado interesse pela outra parte. Este estilo implica a satisfação do interesse do outro em detrimento do interesse próprio. Quando uma das partes adopta este estilo, prefere não tomar em consideração as diferenças com o oponente, ponderando sobre os aspectos comuns entre ambos para procurar satisfazer os interesses do outro. Como tal, as diferenças existentes são diminuídas e são valorizados os pontos em comum, procurando-se assim a satisfação dos objectivos da outra parte.

A utilidade deste estilo é maior quando se acredita que o objectivo da outra parte é mais importante, quando se pretende preservar a relação, ou quando se pretende dar algo em troca para se obter algo da outra parte no futuro. Sempre que a outra parte adopta um comportamento errado ou não ético, torna-se desaconselhável o uso deste estilo (Rahim, 2002).

O **estilo de Dominação** (Dominating) é descrito por um elevado interesse por si mesmo e um reduzido interesse pelo outro, procurando-se alcançar os objectivos próprios sem atender aos interesses da outra parte. Este estilo representa uma adopção clara de uma estratégia ganhar - perder (win-lose) em que a consecução dos objectivos de uma das partes é encarada como primordial face aos interesses da outra parte.

No entanto, a adopção deste estilo é útil nas situações que é necessário tomar uma decisão rápida, ou quando o problema em questão é trivial e ainda, na implementação de algo dificilmente aceitável. Paralelamente, torna-se inapropriado o uso deste estilo quando ambas as partes têm uma equidade de poder, quando o problema é muito complexo, ou quando o oponente possui elevados níveis de competência (Rahim, 2002).

O **estilo de Evitamento** (Avoiding) caracteriza-se pelo reduzido interesse pelos resultados próprios e pelos resultados da outra parte. Este estilo pode ser adequado quando o problema é trivial, ou quando a resolução do problema acarreta mais custos do que benefícios. Não se deve adoptar este estilo quando é da nossa responsabilidade tomar a decisão, ou sempre que o problema tenha que ser resolvido sem diferimento (Rahim, 2002).

O **estilo de Compromisso** (Compromising) posiciona-se no meio dos quatro estilos já mencionados, caracteriza-se por um interesse intermédio por si mesmo e pela outra parte. Implica um intercâmbio de concessões, na procura de uma posição intermédia aceitável para ambas as partes. Este estilo é apropriado para situações em que as partes tenham um equilíbrio significativo de poder, quando se torna necessário adoptar uma solução temporária para um problema muito complexo, ou quando os estilos de integração ou dominação não têm sucesso. Se o problema for suficientemente complexo e seja necessário adoptar uma abordagem de solução de problemas, a adopção deste estilo torna-se desaconselhável (Rahim, 2002).

Rahim (2002) refere que numerosos estudos têm demonstrado que a adopção de estilos cooperativos como o de Integração, Servilismo e Compromisso estão correlacionados com resultados positivos, e que os estilos não cooperativos, como o estilo de Dominação e Evitamento correlacionam-se com resultados negativos. Contudo, a grande maioria dos profissionais e investigadores acredita que não existe uma abordagem ideal para a Gestão de Conflitos. Existem sim, situações em que os diferentes estilos são mais ou menos apropriados, dependendo do seu contributo para a resolução do conflito.

## **2. Elementos da Negociação**

A perspectiva de desenvolvimento do processo negocial envolve a exploração de elementos essenciais. É através da sua relação, que deriva a condução e os resultados da negociação.

Da interacção entre esses vários elementos surge um quadro dentro do qual se podem distinguir cinco condições essenciais que definem e que determinam a natureza de uma negociação. Os cinco elementos da negociação são: o objecto, o contexto, as apostas, o poder e os actores negociais.

### **2.1. Objecto negocial**

Traçar o objecto da negociação é uma tarefa prioritária para o negociador. Saber o que se negocia depende não só do domínio da negociação (social internacional, comercial, etc) como também do nível de subjetividade com que o negociador operacionaliza o assunto. Este pode ser objectivo e determinado ou pouco claro e susceptível de diferentes percepções.

Assim, a identificação clara do tema da negociação pelas partes intervenientes no processo de negociação é indispensável, de modo a que negociador, em cada fase do processo, possa recordar-se do objecto inicial e ao longo do mesmo promover uma avaliação sistemática com o objecto que vai sendo conseguido mutável pela natureza do próprio processo, por forma a estabelecer um resultado atractivo e aceitável, ou se, pelo contrário, começa a deixar de ter interesse face aos objectivos negociais definidos no início.

### **2.2. Contexto negocial**

Por contexto negocial entende-se toda a envolvente do objecto a negociar, isto é, todas as condições em que se insere bem como todas as suas variáveis.

O contexto negocial compreende as circunstâncias conjunturais ou temporais permanentes ou estruturais em que o objecto é negociado influenciando directamente a natureza do processo.

O contexto é também determinado pela esfera global da negociação por factores como: a situação política, social, económica e cultural e não se pode suprimir, por factores temporais geográficos ou ambientais cabendo ao negociador reconhecer os elementos do contexto mais relevantes e com capacidade de gerarem resultados directos ou indirectos no processo negocial em que está envolvido.

### **2.3. Apostas negociais**

A negociação é tomada como um jogo que relaciona um conjunto de factores em constante interdependência entre si, com o objectivo de atribuir a vitória a ambas as partes. Isto difere de forma substancial de um processo de conflito onde existem vencedor e vencidos.

No contexto negocial os actores movimentam-se num jogo de interesses e expectativas e é neste sentido, que a concepção de aposta se designa como o conjunto de interesses, necessidades, expectativas, limitações e riscos que cada actor negocial considera necessário para a negociação.

Neste âmbito a teoria do jogo envolve uma importante componente de risco que cada actor

negocial considera necessária para negociação e desenvolve quatro noções:

- A aposta: no âmbito negociação é tida como o que cada parte oferece, bem como o limite acima ou abaixo do qual a negociação deixa de ser praticável;
- O preço: que se traduz nas compensações que se esperam ter bem como as concessões que serviram de troca a essa compensação;
- Relação Preço do Jogo/Aposta: tratando-se da proporção do que se oferece, à partida, e o que se tem a perder no decurso da negociação;
- O produto do jogo: consiste na diferença entre os ganhos obtidos por via do preço e a perda da aposta.

## **2.4. Poder negocial**

A negociação é directamente afetada pela característica dos actores intervenientes na negociação. Estes possuem recursos, vantagens e desvantagens, pontos fortes e vulnerabilidades e, através do confronto e da dinâmica destes aspectos, estabelece-se uma relação de forças entre as partes.

Esta relação adquire contornos de estabilidade e/ou instabilidade conforme seja mais ou menos benéfico a cada um e a cada instante no decurso do processo.

Não é raro o facto de um deles apresentar mais vantagens, num dado momento inicial, para, posteriormente, as vantagens serem maiores para a outra parte.

Podemos enumerar cinco meios utilizados pelos negociadores no exercício do seu poder:

- A capacidade de exercer pressão de forma directa ou indirecta sobre a outra parte;
- A capacidade de retribuir, através da concessão de vantagens e compensações, em contrapartida de determinada condição;
- A capacidade de mobilizar recursos e de intervir sobre circunstâncias externas, a seu benefício, levando a outra parte a aceitar as suas condições;
- A capacidade de exercer um ascendente sobre a negociação que se fundamente nas características pessoais do negociador, na sua superioridade, resultante da sua credibilidade, reputação, liderança e carisma que o coloque numa posição dominante em relação as restantes partes do processo.
- Valor normativo real da sua posição, que atribui valor as suas ofertas ou exigências, baseado em leis e normas institucionais.

## **2.5. Actores negociais**

Os actores e os seus comportamentos assumem um protagonismo crescente no processo negocial,

e representam o último dos elementos essenciais da negociação.

Ao nível cognitivo da negociação debate-se, os comportamentos dos actores e a sua inter-relação no processo da negociação.

## 2.6. Tipos de Elementos

A negociação é uma realidade dinâmica que mobiliza e agrega um conjunto de elementos-chave que influenciam directamente a orientação e a natureza da relação entre os negociadores. Pode ser distinguido dois tipos de elementos:

- Os elementos críticos: são constituídos por factores qualitativos, que representam a relação entre o que cada parte espera da negociação, os benefícios e as cedências a serem feitas;
- Os elementos instrumentais: que surgem a partir dos resultados imediatos e visíveis da negociação, que representam a forma como os interesses, as necessidades e as aspirações de cada parte são afetados a curto prazo pelo processo e resultados da negociação.

**6. MÓDULO 3 – O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E AS SUAS PRINCIPAIS ETAPAS**



## 1. O Processo de Negociação e as suas principais etapas

O processo negocial representa um dos factores mais importantes para o sucesso ou insucesso de uma negociação (Saee, 2008). O processo de negociação inclui as fases, as estratégias e as táticas de negociação.

Todo e qualquer processo negocial encerra três fases: a preparação da negociação, a negociação propriamente dita e a conclusão da negociação ou fase final/formalização do acordo.

O domínio da negociação está associado ao âmbito da mesma - isto é, à «zona de negociação» - definida pelos limites da «amplitude de negociação» - a qual transcende a resolução de conflitos, implicando a troca de promessas e constituindo uma pauta fundamental de interacção humana, sendo de considerar, para além dos pontos de resistência que dependem das alternativas dos negociadores, o nível de aspiração (dependente das alternativas disponíveis e das características psicológicas individuais) e a «amplitude de negociação» (intervalo entre os pontos de resistência de cada uma das partes).

Os factores determinantes da negociação estão associados às suas características estruturais – os pontos de resistência, a oferta inicial e sua aproximação aos extremos da zona de negociação), as concessões (indiciadoras da forma de negociação), a pressão do tempo (que se repercute no resultado final), a escalada irracional (mecanismo de redução da dissonância cognitiva), as opções estratégicas (dependentes da natureza do problema) e o planeamento e preparação da negociação.

E é precisamente esta etapa – preparação da negociação – que assume especial importância no sucesso de uma negociação. A preparação e o planeamento afiguram-se fundamentais para o êxito da negociação.

Efectivamente, o negociador que a negligencie pode: ficar sem uma clara noção dos seus objectivos, perder flexibilidade negocial para aceitar propostas, partir para o diálogo com desconhecimento do interlocutor, efectuar propostas irrealistas que induzem a imediata rejeição pela contraparte e que podem conduzi-lo a “perder a face”, perder a credibilidade e poder persuasivo, aceitar propostas desfavoráveis, ser incapaz de debater e trabalhar para soluções mutuamente satisfatórias - permitindo que a contraparte adopte uma postura agressiva (fazendo bluff) e recuse mesmo a prossecução da negociação (perante a sua actuação lenta e ambígua).

A preparação da negociação envolve basicamente três áreas principais:

- as características do conflito «o que está, de facto, em jogo?»;
- o negociador «quem sou eu, o que quero e até onde posso ir?»;
- a contraparte «quem é o meu oponente, o que deseja e quais são as sua forças e fraquezas?»

## 1.1. Etapas do Processo de Negociação

Não existe um consenso alargado entre os autores na descrição das etapas da negociação. Contudo, pelo menos três fases são tradicionalmente identificadas, incluem: (1) Planeamento e a preparação, (2) a Negociação (reivindicação, interacção, etc), e (3) o Fecho. Alguns académicos sugerem ainda outras fases, como a construção de relação, a identificação do problema, a geração de soluções e a obtenção de um acordo (Agndal, 2007).

Greenhalgh (2000) divide o processo de negociação em sete fases distintas que devem responder a três objectivos da negociação: (1) Identificação das diferenças entre as partes, (2) a tomada de decisões conjuntas, (3) a construção de um compromisso para resolver o conflito.

**1. Preparação:** Esta fase consiste na identificação dos objectivos, na análise da situação negocial e na definição das estratégias e táticas negociais. É nesta fase que se deve obter e tratar o máximo de informação disponível, definir a zona de resistência à cedência e a lista de prováveis concessões. Thompson (2005) afirma que aproximadamente 80% do esforço do negociador deve ser concentrado na preparação, e 20% deve ser o trabalho real a efectuar durante a negociação.

Lewicki, Saunders e Miltin (1999) defendem claramente que o sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo, embora muitas vezes por falta de tempo ou excesso de confiança, esta fase seja frequentemente descurada pelos negociadores. Para Thompson (2005) os negociadores devem saber responder antes do início de qualquer negociação a duas perguntas chave: (1) O que é que eu pretendo? Implica definir os objectivos e as aspirações e, (2) Quais são as minhas alternativas para alcançar um acordo na presente situação? Implica definir a BATNA. Raiffa (1982) propõe algumas recomendações básicas que devem ser adoptadas pelos negociadores ao prepararem uma negociação: auto-avaliação, avaliação da outra parte, avaliação da situação, elaborar uma estratégia geral, considerar aspectos administrativos e recorrer a um jogo de simulação (learning by doing).

**2. Construção da Relação:** As negociações ocorrem sempre inseridas numa relação, importa pois, desenvolver um relacionamento saudável e cordial entre as partes. Esse relacionamento influenciará o tom da negociação, isto é, se irá decorrer num ambiente amigável, onde as partes poderão partilhar as suas preocupações e interesses, ou se num ambiente competitivo, onde cada uma das partes procurará defender as suas posições, em detrimento de posições contrárias.

Quando não existe um bom relacionamento, a informação transmitida pode ser distorcida e parcial, levando muitas vezes à ruptura entre as partes, ou ao fecho de acordos pouco benéficos, pelo menos para uma delas (Sobral, 2001).

**3. Recolha de informação:** Um dos objectivos da negociação é identificar as diferenças que separam as partes, é portanto essencial, recolher o máximo de informação sobre a outra parte, com o objectivo de identificar claramente quais os interesses e assuntos mais valorizados pelo oponente (Sobral, 2001).

**4. Debate:** Nesta fase, as partes usam toda a informação que possuem para persuadir a outra parte numa determinada direcção. Aqui os negociadores enquadram as suas expectativas, confirmam ou questionam as suas ideias e revelam ou escondem aquilo que pretendem. É uma fase de discussão aberta, que abre ou fecha possibilidades de soluções e elimina ou cria objecções até ao acordo final (Sobral, 2001).

**5. Proposta:** Depois de identificadas as diferenças entre as partes, e os assuntos mais valorizados por ambos, esta fase consistirá apenas em alinhar alguns pontos para satisfazer as expectativas de ambos. Os negociadores apresentam um conjunto de ofertas, às quais os seus oponentes responderão com contra-ofertas até chegarem a um acordo satisfatório para ambos (Sobral, 2001).

**6. Fecho:** Nesta fase os negociadores definem as suas posições e estabelecem um compromisso mútuo com uma ou mais soluções (Sobral, 2001).

**7. Implementação:** A negociação somente estará finalizada quando tudo o que foi acordado estiver devidamente executado. É importante que ambas as partes sintam satisfação pelo compromisso alcançado, para que não haja a tentação de uma das partes não se empenhar em cumprir o acordo (Sobral, 2001).

De acordo com a abordagem proposta por Stoner (1982) e com base na investigação “The Status Quo of Buyer-Seller Negotiations in Industrial Marketing”, Herbst, Meister e Voeth (2010) desenvolveram uma outra proposta que divide as fases da negociação em quatro elementos chave: (1) Planeamento, (2) Organização, (3) Processo e (4) Controlo.

**Planeamento:** Para os autores anteriormente mencionados, esta fase deve incluir a análise do tipo negociação, se será competitiva ou cooperativa, a recolha de informação sobre o oponente e quando aplicável, a investigação do histórico negocial entre as partes. Deve-se também considerar as dificuldades expectáveis e relevantes para a negociação.

**Organização:** A fase da organização subdivide-se em duas tarefas: a primeira, consiste em prover substância sistemática à equipa de negociação, avaliar a capacidade e a performance de cada actor singular e ao mesmo tempo, verificar se é possível influenciar a equipa de negociação oponente. A segunda tarefa visa a preparação da negociação, inclui a definição dos objectivos e das contrapartidas de negociação, o desenvolvimento de estratégias e táticas, e a formação contínua dos negociadores.

**Processo de negociação:** Esta fase envolve a adopção de um conjunto de comportamentos adicionais à preparação que visam sobretudo dar robustez e confiança aos negociadores para enfrentar possíveis casos de ruptura, alterações inesperadas ou modificações dentro da equipa de negociação oponente. A formação para o desenvolvimento de comportamentos apropriados para a respectiva negociação também deve ser incluída nesta fase.

**Controlo:** Constitui a última fase do processo de negociação. O seu principal objectivo é avaliar a performance de negociação, com o objectivo de reflectir nas futuras negociações os ensinamentos retirados das negociações passadas. Consequentemente, deve-se analisar se os objectivos previamente estabelecidos foram atingidos, e avaliar as razões, nos casos em que os resultados obtidos são diferentes.

**7. MÓDULO 4 – ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO**

## 1. Estratégias de Negociação

Por ESTRATÉGIA entende-se o plano de acção global concebido para atingir determinado número de objectivos específicos, o qual depende de vários factores – pessoas, circunstâncias e o caso a ser negociado. Deve ser observada a dinâmica dos elementos da equipa negociadora e, a sua escolha necessariamente orientada em função dos pontos fortes e capacidades que permitam atingir melhor os objectivos da equipa.

Assim, tendo presente as orientações/procedimentos quanto ao enquadramento do processo negocial, a seguir descrevemos as principais características das opções estratégicas de negociação:

- Criação de opções para proveito mútuo/proposta de soluções visando um acordo eficaz;
- Indulgência – estratégia de «manter a cabeça fria», quando o negociador se afasta, adia uma resposta, não responde a uma pergunta, reúne-se em segredo ou pede tempo;
- Surpresa – envolve uma alteração súbita do método, na argumentação ou na abordagem;
- “Fait Accompli” - «agora já não há nada a fazer» - o negociador alcança o seu objectivo contra a oposição e depois espera para ver o que o outro lado fará;
- Dissimulação – envolve um movimento aparente numa direcção para desviar a atenção do objectivo real ou uma situação em que o negociador dá à outra parte uma falsa impressão de que tem mais informações ou conhecimentos do que realmente possui;
- “Salame” - «uma fatia de cada vez» - estratégia clássica de oferta gradualmente superior até se atingir o objectivo;
- Balanço – avaliação tendo por fim medir os ganhos e perdas obtidas até certa altura;
- Usura – levar os outros a ceder ao cansaço;
- Degraus – efectuar cedências após a apresentação de uma proposta reconhecidamente alta;
- Bola-baixa – associada à colocação de uma oferta o mais baixa possível ;
- Encruzilhada – o negociador pode introduzir vários temas na discussão, o que lhe permite fazer concessões por um lado e ganhar por outro;
- Encobrimento – quando o negociador tenta evitar que a outra parte saiba onde residem as suas fraquezas, ocultando o domínio em que considera situar-se o seu ponto fraco;
- Amostra ao acaso – consiste em apresentar um exemplo e presumir que o mesmo representa o todo;
- Agência – técnica de dar ao agente da negociação apenas autoridade limitada. A outra parte, compreendendo que o agente se acha preso a instruções para além das quais não pode assumir compromissos, restringe as suas exigências.

- Níveis de expediente – divisão do problema em diferentes partes, redefinindo a situação ou reapreciando-a.

Finalmente, quando se sentir que a negociação está prestes a terminar e com sucesso, deve ser dada à outra parte algo que para ela tem valor e em coerência com a base lógica da proposta apresentada, devendo ficar claro que se trata de um gesto final, por forma a não serem criadas expectativas de eventuais concessões adicionais. Uma oferta desta natureza pode ajudar a dissipar dúvidas ainda existentes e a desbloquear o acordo. A outra parte abandonará a negociação satisfeita e com a sensação de ter sido tratada com justiça, sentimentos estes que poderão representar uma mais valia no momento da aplicação do acordo e em futuras negociações.

### 1.1. O Modelo Estratégico de Eficácia Negocial de Mastenbroek

Na perspectiva de Mastenbroek (1989), o processo de negociação implica a realização de diferentes actividades tácticas para resolver, progressivamente, um conjunto de dilemas e problemas que surgem durante o processo de negociação. Para o autor as condutas dos negociadores podem ser avaliadas em função do grau em que adoptem quatro critérios: obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio de poder, promover uma dinâmica flexível e desenvolver um clima construtivo (Monteiro, Rodríguez e Serrano, 2010).

**Obter Resultados Positivos:** A obtenção de resultados positivos envolve um conjunto de actividades orientadas para alcançar com o mínimo de custos e o máximo de benefícios possíveis. Essas actividades passam sobretudo pela partilha de informação táctica relativa aos objectivos, expectativas e soluções que possam ser aceitáveis para ambas as partes e pela capacidade de persuadir a outra parte na obtenção de um compromisso que implique concessões para ambos os lados (Monteiro, 2010). Neste processo o negociador encontra um dilema expresso em pólos antagónicos – “concessão ou dureza” (Quadro 2.1), ou seja, decidir entre optar por uma conduta flexível ou uma conduta mais persistente.

Segundo Mastenbroek (1987) o comportamento mais eficaz pressupõe uma certa firmeza e tenacidade, sem, no entanto, fugir às concessões (Monteiro, Serrano e Rodríguez, 2010).

**Influenciar o equilíbrio de poder:** no que concerne à influência do equilíbrio de poder, o negociador enfrenta um dilema que consiste na “dominação ou submissão” (Quadro 2.2). Em geral, recomenda-se que o negociador tenha a iniciativa, que procure elementos de controlo sobre a situação, incidindo sobre a percepção de poder ou utilizando tácticas como: a utilização do poder de persuasão, utilização do poder técnico, fortalecimento das relações mútuas, fortalecimento da posição inicial e o poder de iniciativa (Monteiro, 2010). Para Mastenbroek (1989), o negociador eficaz será aquele que adopta um certo ponto intermédio, contudo, mais perto da dominação do que da submissão. A utilização do poder de persuasão requer o suporte em argumentos dissuasórios em vez de manipulativos, argumentos baseados em factos e num forte raciocínio.

Numa negociação, existem situações específicas que exigem também conhecimentos técnicos profundos para se produzir análises adequadas, e dessa forma potenciar um acréscimo de poder. Para fortalecer as relações mútuas é necessário encontrar interesses, objectivos e acordos comuns, o que contribui para aumentar a dependência mútua e necessariamente criar melhores condições

para desenvolver relações mais positivas (Monteiro, 2010).

**Desenvolver um Clima Construtivo:** O desenvolvimento de um clima construtivo significa a criação de um ambiente agradável, onde a comunicação possa decorrer fluentemente, sem confrontos nas relações interpessoais. Nessa acção, o negociador enfrenta um novo dilema entre “jovialidade versus hostilidade” (Quadro 2.3), cujo ponto central se designa por cooperação. Colocar-se no extremo da jovialidade conduz a uma demonstração clara de situação de dependência perante o oponente e que o benefício próprio depende do outro. Por sua vez, optar pelo extremo da hostilidade conduz a um posicionamento de independência, demonstrando um interesse exclusivo pelos benefícios próprios. Desta forma, um negociador eficaz deve apresentar um comportamento coerente, respeitando os interesses do oponente e procurando fomentar um ambiente algo informal e relaxado (Mastenbroek, 1989).

Para tal, a conduta eficaz deve situar-se no ponto intermédio entre a cooperação e a jovialidade. A promoção de um clima construtivo abrange muitas tácticas, mas as principais têm por objectivo evitar e neutralizar tanto o aumento, como surgimento, de tensões desnecessárias. Negociar com dureza não deve confundir-se com uma actuação hostil, irritado ou mal-humorada (Mastenbroek, 1987). As tácticas que contribuem para a promoção de um clima construtivo são classificadas por Mastenbroek em três categorias comportamentais: separar as pessoas do seu comportamento, evitar tensões desnecessárias e reduzir a tensão.

**Promover uma dinâmica flexível:** O procedimento flexível trata de um conjunto de acções relacionadas com os procedimentos que facilitam a exploração dos limites em que se move a negociação. Neste caso, o dilema do negociador assentará entre ter que adoptar uma atitude de rigidez passiva ou de flexibilidade (Quadro 2.4) (Monteiro, 2010). Por conseguinte, o negociador eficaz será aquele que mantém uma atitude demarcada por actividade e flexibilidade durante todo o processo negocial (Mastenbroek, 1987). Apresentar uma postura de interacção flexível e exploratória não deve confundir-se com fraqueza ou falta de firmeza negocial pois esta constitui um meio essencial para activar a negociação. Mastenbroek (1989) indica que o negociador, na fase preparatória, deve realizar as primeiras consultas informais à outra parte para conhecer as suas pretensões e estabelecer os seus interesses e estratégia a adoptar. O autor assinala que as tácticas de exploração podem ser enquadradas em três grupos, designadamente: tratar simultaneamente vários assuntos (importante determinar que nenhum tema se considera concluído sem terem sido trabalhados todos os seus aspectos), oferecer uma solução partindo de uma plataforma global comum (significa que a solução proposta assenta numa análise prévia acerca de interesses e dependências mútuas), e a criatividade (desenvolver novas ideias, formular propostas inovadoras e pensar em voz alta as soluções para o problema).

## 2. Métodos para encerrar uma negociação

MÉTODOS	A CONSIDERAR
<b><i>Fazer concessões aceitáveis para todas as partes</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode evitar um impasse</li> <li>• Pode levar os outros intervenientes a insistir em mais concessões</li> <li>• Pode colocar em jogo a sua credibilidade se o fizer tardiamente</li> </ul>
<b><i>Adoptar um meio-termo entre as partes</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma das partes sentirá que perdeu ou ganhou</li> <li>• Pode ser difícil definir o justo</li> <li>• Pode dar a ideia de disponibilidade para mais cedências</li> </ul>
<b><i>Dar a escolher duas alternativas aceitáveis</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada garante a concordância da outra parte</li> <li>• Pode ser difícil para si encontrar 2 propostas</li> <li>• Sugere que a sua oferta é renegociável</li> </ul>
<b><i>Introduzir novos incentivos ou «punições»</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode alterar o equilíbrio da negociação</li> <li>• As punições podem gerar um sentimento de hostilidade</li> <li>• Pode funcionar como o passo para o encerramento</li> </ul>
<b><i>Introduzir novidades na fase final de uma reunião</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se o fizer demasiado tarde, pode colcar em risco a sua credibilidade</li> <li>• Pode levar a uma regressão na negociação</li> <li>• Pode criar na outra parte a expectativa de mais concessões suas</li> </ul>
<b><i>Sugerir adiamento em caso de impasse</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita às diversas partes o recurso aos conselhos de alguém neutro</li> <li>• Facilita a ocorrência de «incidentes inesperados»</li> <li>• Dificuldade em marcar novas datas</li> </ul>



### **3. Cláusulas que devem constar do acordo negocial**

1. Identificação das partes do acordo formal
2. Definição dos objectivos/serviço a prestar
3. Quantificação do acordo - enunciação das condições/preço
4. Modo de cumprimento/forma de pagamento
5. Prazos/aplicação temporal
6. Penalizações – por atrasos/incumprimento
7. Anulação do contrato/acordo
8. Salvaguardas/perante situação imprevistas
9. Resolução de conflitos

### **4. Técnicas de assertividade para discussões**

Segundo a psicóloga clínica Olga Castanyer, existe um pacote de 7 técnicas destinadas a conduzir uma discussão de forma assertiva:

#### **1. Técnica do Disco Partido (DP)**

Consiste em repetir o nosso ponto de vista uma e outra vez com tranquilidade, sem entrar em discussões nem responder a eventuais provocações que nos possam fazer.

#### **2. Técnica da Claudicação Simulada (CS)**

Consiste em dar razão ao outro naquilo que se considera que há de verdadeiro nas suas críticas, negando-se a pessoa, por outro lado, a entrar em mais discussões, devendo-se nesta situação, controlar o tom de voz em que se emite a resposta.

#### **3. Adiamento Assertivo**

Consiste em adiar a resposta que vamos dar à pessoa que nos criticou até nos sentirmos tranquilos e capazes de responder corretamente.

#### **4. Técnica para Processar a Mudança**

Consiste em deslocar o cerne da discussão para a análise daquilo que está verdadeiramente a passar-se entre duas pessoas. É como se nos afastássemos do conteúdo da nossa conversa e nos víssemos “de fora”.

#### **5. Técnica de Ignorar**

Esta técnica é parecida com a anterior, embora, neste caso, a responsabilidade recaia exclusivamente sobre a outra pessoa. Deve ser aplicada quando vemos o nosso interlocutor exaltado e furioso e tememos que as suas críticas terminem num chorrilho de insultos, sem que

nós cheguemos a ter oportunidade de nos defendermos.

## 6. Técnica do Acordo assertivo

É útil naquelas situações em que reconhecemos que a outra pessoa tem razão para estar aborrecida, mas não admitimos a forma como no-lo diz.

## 7. Técnica da Pergunta Assertiva

Esta técnica é muito antiga; na realidade corresponde ao ditado “fazer do inimigo um amigo” e nisso reside a sua grande utilidade. Consiste em “ver com bons olhos” a pessoa que nos critica e partir do princípio que a sua crítica é bem intencionada (independentemente de realmente o ser).

## 5. Conclusão

O negociador é basicamente um actor e, como tal, deve ser alguém com capacidade de comunicação, o que implica saber escutar, transmitir confiança e induzir credibilidade, deve ser determinado na argumentação, flexível e conhecer a estrutura subjacente às expectativas da outra parte, entrando para a negociação com uma expectativa elevada.

O argumento não decorre da opinião, dependendo do público que se pretende atingir, importando sublinhar que:

- a argumentação decorre do convencimento pelo discurso/retórica, com recurso à razão.
- a demonstração decorre do convencimento através da ciência.
- a sedução decorre do convencimento pelo discurso através da retórica, com recurso ao sentimento.
- a manipulação e a propaganda decorrem do convencimento pela retórica – assumindo uma forma de violência mental.

O padrão clássico de negociação consiste em cada parte fazer ofertas que estão fora do alcance da outra parte e depois negociar. Esta forma de negociação é ineficaz porque consome muito tempo e energia, leva a acordos instáveis e prejudica as relações entre as partes. É negociar interesses e não posições, separando as pessoas dos problemas, comunicando para se ser compreendido e escutando para se entender, forçando, por outro lado, o estabelecimento de critérios objectivos, justos e imparciais.

Assim, quando se atua não como mediador de objecto, mas como pertencente a uma das partes, devem respeitar-se princípios conducentes à obtenção de soluções com ganhos mútuos, implicando o acordo «winwin»/(ganhar-ganhar) e associado à negociação integrativa (multidimensional e que proporciona maiores benefícios para ambas as partes).

“Mais vale não chegar a nenhum acordo do que obter um acordo desfavorável.”

**8. EXERCÍCIOS**

## MÓDULO 1 – A NEGOCIAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS

### OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

---

1. Conhece os conceitos básicos referentes à temática da negociação
2. Compreende a negociação como uma competência-chave ou fundamental no processo de gestão
3. Conhece as características fundamentais da negociação

### EXERCÍCIOS

---

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Compreende o conceito de vendas personalizadas

«Os melhores negociadores actuam procurando fazer muitas perguntas, ouvindo cuidadosamente, concentrando-se no que desejam, mantendo-se sintonizados no processo e tentando descobrir o que a outra parte envolvida no processo pretende conseguir.»

**1.** Partindo do texto acima transcrito, **diga o que entende por** negociação.

**1.1.** No seu entender, **quais são** as principais questões que devemos considerar em qualquer processo de negociação?

«O conceito de negociação tem sido frequentemente utilizado em diversas situações, sendo objecto de estudo por académicos, investigadores e profissionais em áreas muito abrangentes como o Direito, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Política e sobretudo a área Comercial.»

**1.2. Defina** o conceito de negociação a partir da perspectiva de Jesuíno.

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 2

Compreende a negociação como uma competência-chave ou fundamental no processo de gestão

«O resultado de uma única negociação pode não ser totalmente relevante, ou decisivo para uma empresa, no entanto, a combinação de milhares de negociações em que uma empresa intervém, tem indiscutivelmente um enorme impacto na sua estratégia e no seu sucesso.»

**2. Enumere e descreva** as cinco razões-chave apresentadas por Thompson, quando se refere à importância crescente que a capacidade de negociação assume para os directores, líderes e gestores no mundo empresarial.

### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 3

Conhece as características fundamentais da negociação

«Um processo de negociação envolve vários domínios, pelo que se torna complexo traçar um perfil genérico e transversal aplicável a todos os procedimentos ao nível da negociação. Ainda assim é possível apresentar um conjunto de pontos universais a todo o tipo de negociações.»

**3. Indique** quais características comuns a todo o tipo de negociações.

## MÓDULO 2 – GESTÃO DO CONFLITO NO PROCESSO NEGOCIAL

### OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

---

1. Compreende a importância da Gestão do Conflito no processo negocial
2. Compreende a natureza da aproximação ao *Problem Solving*
3. Conhece os diferentes estilos de negociação
4. Conhece os diferentes elementos de negociação.

### EXERCÍCIOS

---

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Compreende a importância da Gestão do Conflito no processo negocial

«A aproximação à Gestão de Conflitos tende a centralizar-se nas preocupações de cada uma das partes. Estas podem ser resumidas em dois eixos centrais: a preocupação com os seus próprios resultados e as preocupações com os resultados da outra parte. Representando estas duas dimensões numa matriz de possíveis combinações, pode chegar-se a uma matriz de cinco modalidades de Gestão do Conflito.»

**1. Descreva** cada uma das cinco modalidades de Gestão do Conflito a que o texto acima transcrito se refere.

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 2

Compreende a natureza da aproximação ao *Problem Solving*

**2. Enumere** algumas das formas de procedimento que se devem adoptar para resolver conflitos.

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 3

Conhece os diferentes estilos de negociação

«O estilo de negociação, na Gestão de Conflitos, é uma das variáveis que mais influencia o processo de negociação. Considera-se por estilos de Gestão do Conflito, os tipos mais básicos de comportamento individual que se adoptam para defrontar um conflito (Monteiro, 2010). Para Thomas (1992), os estilos de Gestão de Conflitos podem ser entendidos como as intenções mais genéricas e habituais, adoptadas pelas partes no conflito.»

**3. Descreva** os diferentes estilos de negociação que estudou neste módulo formativo.

#### **OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 4**

Conhece os diferentes elementos de negociação

«Da interacção entre esses vários elementos surge um quadro dentro do qual se podem distinguir cinco condições essenciais que definem e que determinam a natureza de uma negociação. Os cinco elementos da negociação são: o objecto, o contexto, as apostas, o poder e os actores negociais.»

**4. Caracterize** cada um dos elementos da negociação, referidos no texto acima transcrito.

## MÓDULO 3 – O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E AS SUAS PRINCIPAIS ETAPAS

### OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

---

1. Compreende o processo de negociação e as suas principais etapas
2. Conhece as diferentes etapas do processo de negociação:
  - preparação; construção da relação; recolha de informação; debate; proposta; fecho; implementação.

### EXERCÍCIOS

---

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Compreende o processo de negociação e as suas principais etapas

«E é precisamente esta etapa – preparação da negociação – que assume especial importância no sucesso de uma negociação. A preparação e o planeamento afiguram-se fundamentais para o êxito da negociação.»

1. **Elabore um comentário crítico** ao texto acima transcrito.

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 2

Conhece as diferentes etapas do processo de negociação

«Não existe um consenso alargado entre os autores na descrição das etapas da negociação. Greenhalgh (2000) divide o processo de negociação em sete fases distintas que devem responder a três objectivos da negociação: (1) Identificação das diferenças entre as partes, (2) a tomada de decisões conjuntas, (3) a construção de um compromisso para resolver o conflito.»

2. **Descreva** as sete fases de um processo de negociação, segundo o modelo de Greenhalgh.



## MÓDULO 4 – ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

### OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

---

1. Conhece diferentes estratégias de negociação
2. Compreende o modelo estratégico de eficácia negocial de Mastenbrock
3. Conhece os diferentes métodos para encerrar uma negociação
4. Conhece as várias cláusulas que devem constar do acordo negocial
5. Conhece as diferentes técnicas de assertividade para discussão

### EXERCÍCIOS

---

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Conhece diferentes estratégias de negociação

«Por ESTRATÉGIA entende-se o plano de acção global concebido para atingir determinado número de objectivos específicos, o qual depende de vários factores – pessoas, circunstâncias e o caso a ser negociado.»

**1.** tendo presente as orientações/procedimentos quanto ao enquadramento do processo negocial, **descreva** as principais características das opções estratégicas de negociação.

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 2

Compreende o modelo estratégico de eficácia negocial de Mastenbrock

«Na perspectiva de Mastenbroek (1989), o processo de negociação implica a realização de diferentes actividades tácticas para resolver, progressivamente, um conjunto de dilemas e problemas que surgem durante o processo de negociação.»

**2. Apresente** as principais linhas em que está assente o Modelo Estratégico de Eficácia Negocial de Mastenbroek.

#### OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 3

Conhece os diferentes métodos para encerrar uma negociação

**3. Indique e descreva** alguns dos métodos que estudou e que devem ser utilizados no encerramento de uma reunião.

#### **OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 4**

Conhece as várias cláusulas que devem constar do acordo negocial

**4. Indique** as várias cláusulas que devem constar do acordo negocial.

#### **OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 5**

Conhece as diferentes técnicas de assertividade para discussão

«Segundo a psicóloga clínica Olga Castanyer, existe um pacote de 7 técnicas destinadas a conduzir uma discussão de forma assertiva.»

**5. Indique** quais, **caracterizando** cada uma delas.

**9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

José Vasconcelos Sousa, O que é negociação, Difusão Cultural, 1996;

J. Mexia C. de Carvalho, Negociação, Edições Sílabo, 2004;

M. Parra da Silva, Margarida Infante, Anabela V. Ribeiro, Negociação – Técnicas & Ferramentas, Edições Lidel, 2000;

Cunha, M.P. et al, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, RH Editores, Lisboa, 2003;

JESUÍNO, J.C., A Negociação. Estratégias e Tácticas, Texto editora, Lisboa, 1992

Dave Lakhani, Persuasão, Editora Actual, 2006;

Feliciana Ambrósio Polaco, Paulo Lopes Farinha, Pedro Jacinto Fernandes, NEGOCIAÇÃO, INOVConsulting, Maio 2007