



# Negociação

Profa. Fani Lúcia Martendal Eberhardt

# Conceito de Negociação

- ▶ “A utilização da informação e do poder, buscando **influenciar o comportamento** em uma rede de tensão.”
- ▶ “Um processo bilateral de comunicação com objetivo de alcançar uma **decisão compartilhada**.”

► É a busca para **identificar os interesses**, focando no **melhor resultado** possível, assim após a negociação os envolvidos terão a certeza que foram ouvidos, apresentaram suas justificativas, e o **resultado final é melhor do que as contribuições individuais**.

► “É uma forma de tomar decisão em que duas ou mais partes conversam entre si num esforço de resolver os seus interesses opostos.

Elas expressam as suas demandas contraditórias e se movem em direção a um acordo, através de um processo de fazer concessões e buscar novas alternativas, que ofereçam maiores benefícios mútuos.”

# Processo de Negociação

- ▶ “O processo de negociação pode ser visto como uma **forma de conflito social**, uma vez que envolve a defesa de interesses opostos, mas também pode ser considerado como uma **maneira de resolução de conflitos**, dado que as raízes do conflito estão sendo expostas/ analisadas e alternativas estão sendo buscadas/viabilizadas.”

# Funções da Negociação

► “desenvolver acordos específicos, ou seja, determinar como as pessoas devem se comportar em certas situações, estabelecer procedimentos e fortalecer o relacionamento das partes envolvidas no processo;”

- ▶ “desenvolver políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios. Um acordo sobre políticas gerais terá implicações sobre as múltiplas decisões específicas;”

- ▶ “mediar a mudança social que ocorre com a falência de estruturas e padrões tradicionais, resultante da alteração das circunstâncias, modificação das necessidades e transformação das relações entre membros e grupos organizacionais.”



“Numa negociação deve-se sempre buscar a **satisfação de ambos os lados envolvidos**, que significa o “ganha-ganha”.”

“deve-se procurar continuamente aplicar a **visão sistêmica no processo**, pois ela apresenta uma visão mais global da negociação, possibilitando enxergar, de maneira mais clara ...”

“... os diferentes envolvidos, direta e indiretamente, no processo de negociação, bem como seus principais interesses e as diversas alternativas possíveis para a solução na negociação.”

“a negociação deve buscar sempre relações duradouras, tentando identificar interesses comuns.”

“... atingir a **satisfação de ambos os lados** é um aspecto fundamental para o sucesso da negociação. Assim, deixar explícitas as **necessidades básicas** das duas partes” é fundamental.

# Características fundamentais no processo de negociação

- ❖ “identificação dos interesses,
- ❖ utilização do tempo,
- ❖ o poder,
- ❖ e a informação”

E

- ❖ negociação do prazo,
- ❖ comunicação.”

# Identificação dos interesses

- ▶ Saber qual o objetivo/foco da negociação;
- ▶ Toda negociação existe interesse, e muitas vezes são comuns ou conflitantes;

# Tempo

- ▶ “O tempo deve ser cuidadosamente analisado numa negociação, verificando como ele afeta o processo, devendo ser ponto de apoio para se projetar o negócio.
- ▶ Na verdade, o limite do tempo é definido por quem negocia, podendo se tornar mais flexível do que se imagina.”

# Informação

- ▶ “É de fundamental importância tanto antes como durante o processo.”

# Negociação do Prazo

“É importante ressaltar que todas as partes envolvidas em uma negociação normalmente tem **um prazo limite** para tomar a decisão.

Porém, muitas vezes, a outra parte tenta parecer **indiferente** em relação ao prazo, o que pode trazer resultados, visto que aumenta a pressão sobre o oponente...”



“ Entretanto, uma parte exercerá um **poder maior sobre a outra**, se souber estimar o prazo limite do oponente.

O fato de não se esquecer que os prazos são fixados **de acordo com os interesses** do negociador evita tumultos, concessões desnecessárias e um péssimo acordo.”

# Comunicação

- ▶ “A comunicação é importante, pois tende frequentemente a subestimar-se numa negociação. O momento correto, saber ouvir, falar objetivamente são aspectos fundamentais para uma comunicação efetiva.”

# Condições antes da Negociação

“Quando duas ou mais partes sentam em torno de uma mesa para negociar, significa que já ocorreram, ainda que de forma preliminar, todas ou algumas dessas condições:

- ▶ acordo sobre a necessidade de negociar;
- ▶ acordo sobre um conjunto de objetivos e princípios;...”

- ▶ “...acordo sobre algumas regras de conduta;
- ▶ definição de algumas questões e uma pauta;
- ▶ aceitação dos interlocutores representantes da outra parte;
- ▶ acordo sobre a necessidade de se implementar conjuntamente as decisões resultantes do processo.”

# Cuidados na negociação

► “Quando negociar é parte do trabalho diário e envolve pessoas, além de dinheiro, a **banalização do assunto é um grande equívoco** e às vezes um exercício de má fé. É sempre possível **melhorar a *performance*** de um negociador sem cair nas armadilhas da simplificação, dos pacotes irresponsáveis e do psicologismo barato.”

- ▶ “Um ponto que deve ser evitado, sob risco de comprometer o futuro, é o famoso “**ou tudo ou nada**”. Nesse sentido, é importante ter claro que o foco deve ser **concentrado na resolução do problema** e que as posições podem ser modificadas.”

- ▶ “Um outro aspecto, em geral esquecido, é que os **negociadores são pessoas** e, como tais, têm **emoções**, elas se agarram a **valores**, têm diferentes ***backgrounds***\* e **pontos de vista**. São vulneráveis, ficam zangadas e deprimidas, hostis, frustradas e se ofendem.”

\*experiências, circunstâncias e contexto

# Erros na Negociação

*É possível evitar alguns erros na negociação seguindo os comportamentos a seguir:*

- ▶ Não assumir que uma negociação tem que resultar num acordo.
- ▶ Evitar ficar agarrado a uma questão particular da negociação.
- ▶ Não assumir que a outra parte tem todo o poder dado o maior grau de experiência.



► **Não assumir que uma negociação tem que resultar num acordo.**

“Quando uma pessoa assume que uma negociação deve resultar sempre num acordo, a outra parte pode tomar vantagem ameaçando com o fim das negociações. É preferível avançar para uma negociação com um limite abaixo do qual não é possível negociar. Se a outra parte recusa chegar, pelo menos, ao mínimo estabelecido, então é preferível acabar com as negociações.”

► **Evitar ficar agarrado a uma questão particular da negociação.**

“ Algumas questões são mais fáceis de resolver do que outras numa negociação. Se as partes emperram numa questão particular, então é melhor avançar para outra.”

- ▶ **Não assumir que a outra parte tem todo o poder dado o maior grau de experiência.**

“Quando uma pessoa assume que está em desvantagem na negociação, há uma grande possibilidade de atuar como se a assunção (posição hierárquica) fosse verdadeira e estará menos apta a conseguir os objetivos. Na verdade, numa negociação ambas as partes têm o mesmo poder, caso contrário a negociação não teria lugar.”

# Capacidade de Negociação

Dependendo do objetivo temos:

- ▶ **negociação distributiva** – “em que uma das partes fica a ganhar e a outra a perder”
- ▶ **negociação criativa** – “que pode resultar em soluções satisfatórias para ambas as partes.”

# Alternativas de comportamento

- ▶ “conceder unilateralmente, ou seja, abrir mão dos pontos que pretendia ganhar sem pedir nada em troca. Não raro esse comportamento gera uma sensação da pessoa ter sido explorada ou ter sido incompetente ou de ter tomado uma decisão prematura;”

- ▶ “marcar firme a posição e não se afastar dela. Tal atitude será respondida com o revide da outra parte e, assim, um impasse pode se prolongar e o acordo ou não sairá ou demandará bastante tempo, até que uma das partes comece a ceder;”

- ▶ “barganhar com a outra parte de forma a elevar o nível de ganhos mútuos ou a reduzir os prejuízos conjuntos. Não vamos esquecer que reduzir prejuízos é também um objetivo sério a ser negociado. As pessoas têm interesse em ganhar, mas querem garantido aquilo que elas já têm. Não esqueçamos que ganhar é uma questão de grau, o que significa que ceder num momento para garantir uma posição futura é uma alternativa que sempre está em consideração.”

# Estratégias de Negociação

“Em situações de interdependência, têm sido apontadas três estratégias de negociação que as partes podem adotar para lidar com um conflito: **win-win, win-lose e lose-lose.**”

**Interdependência** significa ter “algum grau de independência e autonomia para influenciar a outra parte em vez de uma parte estar dependente da outra.”



# Estratégia win-win

## (vencer-vencer)

“um negócio só é bom se **ganharem ambas as partes.**”

“O estilo de negociação win-win implica que as partes ... Busquem um **processo de colaboração**, em que cada parte **procure identificar e partilhar objetivos comuns**. Este espírito de negociação é particularmente importante quando as partes pretendem manter **relações de trabalho duradouras.**”

# Precauções Estratégia win-win

- ▶ “1. Preparar a negociação compreendendo as necessidades e os trunfos e fraquezas próprias e conhecendo o limite abaixo do qual não pode ceder.
- ▶ 2. Procurar compreender as reais necessidades e objetivos da outra parte.”

- ▶ “ 3. Enfatizar os pontos comuns e minimizar as diferenças entre as partes.
- ▶ 4. Procurar soluções que satisfaçam os objetivos de ambas as partes.
- ▶ 5. Foco em construir uma relação numa negociação em vez de fazer um negócio.”

# Estratégia win-lose (vencer-perder)

- ▶ “uma parte procura obter **o máximo ganho à custa do outro.**”
- ▶ “As partes envolvidas em negociações win-lose tendem a usar **o estilo “confrontação” ou “competição”** ...” em um processo.
- ▶ “O sucesso da negociação win-lose depende da **capacidade de cada parte ter vantagem e explorar as fraquezas da outra parte.** “

- ▶ “As negociações win-lose **são imparciais** e a parte prejudicada não está receptiva a encetar novas negociações no futuro. Aparentemente as negociações win-lose **são vantajosas para a parte vencedora (win)**, mas só aparentemente porque na realidade não são vantajosas porque não se repetem.”
- ▶ “Comportamentos win-lose geram tipicamente descontentamento e decepção à parte perdedora (lose).”

# Estratégia lose-lose (perder-perder)

- ▶ “o desacordo é visto como inevitável, pelo que o melhor é **dividir a diferença ou passar por cima das dificuldades.**”

- ▶ “ Às vezes é a realidade do processo de negociação e os custos são menores do que na estratégia win-lose, pelo menos para o perdedor. **Cada parte consegue alguma coisa do que pretendia e fica parcialmente satisfeita.**”
- ▶ “Nenhuma das partes se convence de que, partindo para o **confronto, conseguiria uma melhor solução.**”

# Estilos Comportamentais de Negociadores

“Kenneth W. Thomas” propõe uma categorização de estilos comportamentais de negociadores, que se distribui em dois eixos:

- ▶ determinação e
- ▶ cooperação.”



- ▶ “O grau de determinação, ou seja, a energia que é investida na disputa e na busca de solução, é função do poder relativo (grau de sobrevivência, quantidade e qualidade dos incentivos que podem ser oferecidos ao outro lado, potencialidade de fazer alianças, disponibilidade psicológica) de cada parte, bem como da importância que é dada ao objeto do conflito, isto é, os custos e benefícios.”

- ▶ “O nível de cooperação é resultado da qualidade do relacionamento entre as partes e do grau de interdependência entre elas ( o nível em que atingir os resultados de uma parte depende da outra parte).”



- ▶ “quando o que está em jogo é muito importante para A e ele tem poder relativo grande, o **grau de determinação será grande**, ou seja, tenderá a ter um comportamento **competitivo ou colaborador**, dependendo da qualidade do relacionamento e da interdependência que tiver com B;”

- ▶ “quando o assunto é de pouca monta, os benefícios são menores que os custos da disputa, e o **poder relativo é pequeno**, a tendência é Evitar ou Acomodar o conflito numa situação de latência, ou seja, ele não se manifestará, pois A não vê como tirar grande proveito da questão. Se entrar com firmeza, pode ainda perder tempo, dinheiro e relações;”

- ▶ “quando as duas partes estão mais ou menos no mesmo nível de Determinação e a Cooperação é razoável, porém não boa, a tendência é cada um procurar **reduzir as perdas e garantir um ganho não máximo**, mas satisfatório (Compromete).”

# Conhecimento, Habilidades e Atitudes de um Negociador

- ▶ Conhecimento (O que saber) : produto, propostas, e as alternativas;
- ▶ Habilidades (Saber fazer) : identificação dos problemas, criar estratégias, e argumentos para negociar;
- ▶ Atitudes (Querer fazer): atingir os objetivos e resultados, e buscar soluções.

# CHA





- ▶ Conhecimento “corresponde a um a série de **informações** assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo.” (CARLETTO et al, 2005, p. 3252)

- ▶ Conhecimento “diz respeito à pessoa dominar um determinado Know-how a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. **É o saber.**” (SOALHEIRO, 2009)

- ▶ Habilidade “corresponde ao **saber como fazer algo**, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao atingimento de um propósito específico.”

(CARLETTO et al, 2005, p. 3252)

- ▶ Habilidade “para produzir resultados com o conhecimento que se possui. **É o saber fazer.**” (SOALHEIRO, 2009)

- ▶ Atitude “corresponde a aspectos sociais e **efeitos** relacionados ao trabalho.” (CARLETTO et al,

2005, p. 3252)

- ▶ Atitude “Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe que deve ser feito por conta própria. **É o querer fazer.**” (SOALHEIRO, 2009)

# Referências

SANTI (2008) – **Curso de Negociação**.

Martinelli, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial** (2002). Disponível em:  
< [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=c76EwGQClywC&oi=fnd&pg=PT16&dq=livros+sobre+negocia%C3%A7%C3%A3o&ots=dmKqwkWmsV&sig=qqNm5eweQejNbODxSxjU3puKXiE#v=onepage&q=livros%20sobre%20negocia%C3%A7%C3%A3o&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=c76EwGQClywC&oi=fnd&pg=PT16&dq=livros+sobre+negocia%C3%A7%C3%A3o&ots=dmKqwkWmsV&sig=qqNm5eweQejNbODxSxjU3puKXiE#v=onepage&q=livros%20sobre%20negocia%C3%A7%C3%A3o&f=false)>

FREITAS, Marla Ester de. **Organização**: Um espaço de Negociação.  
Revista RAE. Set/Out/ 1994.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. Pessoas e Gestão de Equipas - Vol. X. Editora]:  
Grupo Almedina (Portugal), 2018.