

**ADRIANA EMED KAUANO**

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA A NEGOCIAÇÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para o Título de Especialista em Gestão de Negócios 2007.

Orientadora: Prof. Dra. Onilza Borges Martins.

**CURITIBA**

**2008**

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho a minha mãe Luci, que é exemplo de coragem, força e fé.**

**Ao meu amigo, companheiro e amor Tiago que me encoraja todos os dias a continuar e caminhar em busca de nossos objetivos.**

## **AGRADECIMENTOS**

A colega Nadia, que me ajudou e esclareceu dúvidas a respeito do trabalho, e também pelo seu amizade ao longo do curso.

Ao meu irmão Érico pela ajuda e paciência.

A professora doutora Onilza Martins, pela sabedoria, pela compreensão e pela orientação.

## RESUMO

**Kauano, Adriana Emed.** O tema negociação vem sendo amplamente discutido nos últimos anos. Muitas vezes o ato de negociar não é percebido pelas pessoas. O presente trabalho apresenta a necessidade da identificação desse processo, tal como, o desenvolvimento de habilidades e competências para a negociação, e a interrelação desses dois fatores. A relevância desses aspectos encontram-se em como as pessoas devem se defrontar com as situações do dia a dia, buscando sempre a qualidade inter-relacional. O desenvolvimento das competências ampliam as possibilidades de negociações eficazes nas quais são observadas as seguintes atitudes básicas: preparar-se, estabelecer limites, definir objetivos e metas, demonstrar segurança, credibilidade e manter equilíbrio emocional. Essas atitudes básicas estão respaldadas nas habilidades que por sua vez são expressões dessas competências como: saber escutar, falar com clareza, equilibrar argumentação com inquirição e saber quando e onde fechar o acordo.

**Palavras- chave:** Negociação; Habilidades; Competências; Qualidade Interrelacional.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	2
1.2	O PROBLEMA.....	2
1.3	OBJETIVOS .....	3
1.3.1	<i>Objetivo geral</i> .....	3
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	3
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>QUADRO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
3.1	NEGOCIAÇÃO: AS CONCEPÇÕES E DIFERENTES INTERPRETAÇÕES .....	5
3.2	NEGOCIAÇÃO: ARTE OU CIÊNCIA?.....	7
3.3	A INTERRELAÇÃO ENTRE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO.....	9
3.4	HABILIDADES VERSUS COMPETÊNCIAS .....	10
<b>4</b>	<b>ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DA NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
4.1	FATORES INTERNOS E EXTERNOS .....	14
4.2	POSIÇÃO VERSUS INTERESSES NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO .....	17
4.3	IDÉIA BÁSICA DA NEGOCIAÇÃO.....	18
4.4	A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DA NEGOCIAÇÃO.....	19
4.4.1	<i>Como nos comunicamos</i> .....	19
4.4.2	<i>Fatores que facilitam o processo de comunicação no contexto da negociação</i> .....	20
<b>5</b>	<b>A QUESTÃO CULTURAL E AS NEGOCIAÇÕES .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
6.1	PAPÉIS EXERCIDOS PELOS NEGOCIADORES .....	25
6.2	ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO .....	27
6.3	TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO .....	28
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>32</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

A todo momento estamos negociando. Assim, não resta a menor dúvida que negociar é uma das habilidades e competências mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes.

Se em todo momento estamos negociando, percebe-se que todos os profissionais de todas as áreas estão inseridos em um processo de negociação constante. Devido a isso os profissionais necessitam descobrir suas habilidades e competências para um desenvolvimento correto de suas profissão e cargos. Ou seja, buscar as aptidões devidas para o bom cumprimento das atividades tanto pessoal quanto nprofissional.

"Habilidade e Competência", têm uma conotação muito mais abrangente do que tinham em tempos passados. Com o avanço da informática e com o crescimento avassalador da concorrência, essas duas características precisam ser mais do que nunca aprimoradas por todo aquele profissional que deseja progredir e obter sucesso. Faz-se necessário, então, que todo profissional descubra realmente suas habilidades e suas competências que provêm das aptidões pessoais.

## **1.1 Justificativa**

O tema foi escolhido pelo fato de a negociação estar relacionada com os a maioria das ações realizadas em nossas vidas, assim negociar bem é uma questão de sobrevivência. Nós temos que negociar o tempo todo, tanto em nossa vida pessoal e social como na vida profissional. Como evidência uma pesquisa feita em 2005, com pesquisadores de diversos países, pela Escola de Negócios da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, onde só no trabalho, pelo menos cinco das dez ações diárias envolvem negociação com clientes, chefes e colegas.

Para que haja, portanto, uma negociação efetiva e eficaz, o estudo e o desenvolvimento das habilidades e competências para a ação são de suma importância e estão articuladas diretamente com o tema a ser abordado, e sobretudo os pontos que devemos procurar nos aperfeiçoar, para adquirir novos hábitos de comportamento.

## **1.2 O Problema**

Mas o que é necessário para a negociação? O negociador já nasce com as habilidades e competências que necessita para a negociação ou adquire mediante estudos e experiência? As habilidades e competências pessoais interferem em uma negociação?

A negociação é um processo que ocorre entre pessoas, sendo assim para que ocorra uma maximização de ganhos de ambas as partes, todos os profissionais, de todas as áreas, devem buscar, descobrir e desenvolver suas habilidades e competências para que haja uma boa desenvoltura em suas atividades.

Como a negociação é um processo de mão dupla, desenhada para alcançar um acordo satisfatório entre ambas as partes (do tipo ganha-ganha), tendo

interesses comuns e/ou opostos, para que se obtenha um resultado satisfatório do tipo ganha-ganha é necessário ter uma visão geral do entorno, ou seja, conseguir enxergar além do que se vê, entender o que se passam entre as partes envolvidas. Mesmo em situações do dia-a-dia a visão deve prevalecer.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

- Constatar a relevância das habilidades necessárias no processo de negociação para todas as pessoas da sociedade atual.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar as necessidades que atualmente são importantes para a negociação;
- Desenvolver as habilidades e competências necessárias para a negociação;
- Ampliar as habilidades e competências para a prática da negociação.

## **2 METODOLOGIA**

O estudo sobre o tema proposto foi contextualizado com base nos dados coletados através de pesquisa bibliográfica e abordado como referencial teórico, para o melhor entendimento e compreensão das práticas nas organizações modernas.

Foi realizada uma análise documental para coletar todos os subsídios considerados essenciais, no sentido de atender os objetivos geral e específicos propostos inicialmente, bem como discutir a natureza e prática dos negócios, nos contextos das organizações presentes na sociedade contemporânea.

Cabe constatar que durante toda investigação teórica nunca foram omitidas as percepções das práticas do dia-a-dia.

### **3 QUADRO TEÓRICO**

#### **3.1 Negociação: As Concepções e Diferentes Interpretações**

A negociação é um assunto ainda pouco desenvolvido nos meios acadêmicos, com pouca teoria e conceitos definidos. Para Martinelli e Almeida (1997:21), um exemplo prático de uma negociação é a criança, que já negocia ao querer mamar. Embora não possua consciência disso, a criança troca o leite materno pelo ato de parar de chorar, tendo, ambos, sossego. Atinge-se, desse modo, o ponto de satisfação.

Do conceito de satisfação pode-se extrair o básico do que é uma negociação. O objetivo, que antes era mais uma relação de “ganha-perde”, onde alguém sairia sempre perdendo para outro sair sempre ganhando, está sofrendo uma gradual mudança. A relação de ganho mútuo ou “ganha - ganha” vem crescendo. Essa relação, ao contrário da primeira, oferece uma maior durabilidade, visto que se ambas as partes se encontram satisfeitas, as duas partes estariam dispostas a continuar a negociar devido ao interesse semelhante das duas.

Segundo Cohen (1980:13) “A negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa” pode ser entendida como “ganha-perde”, visto que o negociador tende a conquistar as pessoas na busca de seu objetivo. Porém, pode ser entendida como “ganha-ganha”, na medida em que pode estar buscando um objetivo bom para ambas as partes.

Existem interesses conflitantes e comuns em todas as negociações, porém o objetivo é minimizá-los ou até mesmo findá-los em uma negociação, de modo que essas diferenças sejam deixadas de lado e a satisfação possa ser atingida. Dessa forma, todos nós estamos em constante negociação, para nosso benefício, de outros ou de ambas as partes. Portanto, a negociação está aberta sempre que uma

parte busca satisfação.

A negociação é a busca de um acordo através da convergência de idéias e interesses, de modo a se tornarem comuns ou complementares. Para Matos (1989:241) “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”.

Os negociadores podem assumir diversas posturas. Segundo Suen (1997) citado por Machado e Martinelli (p. 5), elas são:

1. Agressiva – É uma característica do negociador que utiliza como “arma de ataque” a pressão e o poder. Esse pode não obter sucesso em muitos países em um contexto global. Seu perfil é de segurança e certeza em todas as suas afirmações e ações.

2. Colaborativa – É o negociador moderado, que busca emocionar as outras partes, utilizando o sentimento como método. Esse pode não obter sucesso, como o agressivo, em muitos países. As alianças realizadas por esse profissional são duradouras e bastante recomendadas. Muitas vezes é confundido com sua atividade.

3. Persuasiva – É o negociador mestre na utilização da palavra. Ninguém mede e aplica os fonemas como esse indivíduo. Os argumentos são precisos e não dão margem à discussão ou dúvidas. O persuasivo abusa de sua capacidade de comunicação. Suas chances de sobrevivência são grandes na maioria dos países onde irá negociar.

A negociação também é entendida como um processo de comunicação que se desenvolve quando desejamos obter algo de uma outra pessoa.

Por ser concebida como um processo, precisamos ter a definição do objeto da negociação e, principalmente, saber de onde extrair as informações para o adequado planejamento e condução da negociação. Para tanto, é necessário considerarmos mais algumas questões importantes:

- identificar os aspectos em comum para ambas as partes;
- perceber os interesses múltiplos que estão envolvidos;
- manter o foco voltado para as soluções, em vez de desperdiçá-lo nos problemas;
- focalizar os benefícios para ambas as partes;

- avaliar todas as variáveis envolvidas;
- conduzir o processo de forma a perceber qual o melhor momento para a tomada de decisão;
- reforçar, depois de tomada a decisão, o compromisso acordado, de preferência registrando-o.

O tema negociação foi introduzido nas escolas de negócios norte-americanas no início da década de oitenta. As práticas de negociação foram introduzidas nas escolas de negócios norte-americanas no início da década de oitenta. Em 1981, a *Academy of Management* organizou o encontro sobre negociação visando tratar do tema o terceiro lado. No período de 1983-1987, o Instituto Nacional de Resolução de Disputa norte-americano juntamente com 05 escolas de negócios norte-americanas criaram material didático para o ensino de negociação para área de gestão. Em 1984, as universidades de Northwestern e Havard (FISHER, URY, 1981:10) iniciaram o programa de resolução de disputa que consiste no desenvolvimento de estratégias pedagógicas e metodologias para o ensino de negociação em Administração. A partir da década de oitenta, a negociação vem crescendo significativamente.

O processo de negociação não envolve uma pessoa, mas duas ou mais pessoas e não envolve somente problemas de treinamento, experiência e inteligência, mas um conjunto de habilidades que ajudam o negociador a relacionar-se com o outro.

### **3.2 Negociação: Arte ou Ciência?**

**Negociar** certamente é algo que exige tanto ciência como arte e, para que isso fique mais claro, convém definir o que vem a ser ciência e o que vem a ser arte.

**Ciência** é o conhecimento sistematizado, normalmente representado por um conjunto bem estruturado de modelos e técnicas.

Do lado da ciência está também toda a sistematização de conhecimentos sobre comportamento humano, sobre contextos específicos em negociação, sobre a mecânica e os rituais pelos quais se converge para um acordo e assim por diante.

A *arte*, por sua vez, é algo bem mais fluido e, conseqüentemente, difícil de definir. Contudo, para simplificar, vamos considerar que arte seja aquilo que se aprende e se aprimora na prática. O componente arte é formado por três elementos:

- *criatividade* - de forma simplificada, pode ser definida como a proposição de novos caminhos, novas soluções, novas idéias;
- *sensibilidade* - capacidade de entender o outro, de interpretar seus sentimentos, de saber quando ele está confortável ou aborrecido, quando está interessado ou entediado...
- *intuição*: é a capacidade de antever reações alheias, ou seja, mais do que simplesmente entender como o outro está se sentindo, significa ter uma idéia mais ou menos clara sobre, por exemplo, como ele reagiria diante de um novo argumento. Obviamente, a intuição tem como pré-requisito a sensibilidade, ou seja, é impossível prever reações, se nem ao menos se entende o outro. Na verdade, a intuição é um raciocínio não-estruturado, que compreende capacidades associativas - transpor experiências passadas para novas situações - e dedutivas - delinear uma conclusão sobre determinado assunto ou evento, que, em geral, processam-se de forma inconsciente.

Hoje, a negociação é percebida 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. Para desenvolvermos uma negociação bem-sucedida, devemos:

- aprender sobre o processo de negociação;
- compreender a si mesmo; e
- buscar a construção de melhores relacionamentos.

Desse modo, a negociação deve ser considerada como a oportunidade tão almejada para nos desenvolver e fortalecer os nossos relacionamentos em todos os aspectos da vida.

### **3.3 A Interrelação entre Habilidades e Competências no Processo de Negociação**

A **Negociação** é um processo pelo qual duas ou mais pessoas ou grupos com alguns objetivos comuns e outros diferentes, bem como diferentes preferências em como atingir esses objetivos, se reúnem para chegar a um acordo.

**Busca de um acordo:** é a tentativa de fazer com que se encontre uma solução que atenda satisfatoriamente aos interesses de todos os envolvidos, ainda que tais interesses não estejam perfeitamente alinhados entre si;

Há muitas definições para negociação, como já visto anteriormente e, talvez, elas sejam complementares e não excludentes.

No projeto negociação da universidade de Harvard (Fischer/Ury/Patton:1994: 25) também encontramos esta definição: "Negociar é obter acordo de mútuo interesse e, se houver conflitos, adotar padrões corretos, sem considerar propostas puramente individuais"

Desta forma negociação é um processo de tomada de decisão entre partes interdependentes que não compartilham preferências idênticas. É pela negociação que as partes decidem o que cada um deve dar e tomar em seus relacionamentos.

**Dois ou mais partes:** são os elementos da negociação, pois toda negociação tem, pelo menos, dois lados, mas, freqüentemente, há várias *partes* envolvidas - isto é, pessoas ou grupos - com seus próprios interesses;

**Independentes ou interdependentes:** são também as partes envolvidas na negociação, pois, geralmente, todas elas têm um considerável grau de independência entre si, ou seja, nada as obriga a fechar um acordo a qualquer custo.

O **aspecto humano na negociação** é o fator mais importante. A boa comunicação é uma fonte especialmente significativa. As pessoas envolvidas em uma negociação deve ser muito bem preparada e ser dotada de habilidades e competências pertinentes a essa arte- ciência.

### **3.4 Habilidades Versus Competências**

Pode-se dizer que uma competência permite a mobilização de conhecimentos para que se possa enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de encontrar vários recursos, no momento e na forma adequadas. A competência implica uma mobilização dos conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos.

Muitos autores associam competência a desempenho, sugerindo uma qualidade para a resolução de problemas, uma melhor atuação profissional ou um destaque em resultados.

Além da concepção de competência como desempenho e resultado, identificam-se enfoques que a sinalizam como mobilização de ativos. Essa nova conceitualização compreende a competência, antes designada como fim, evoluindo para um processo em construção (Boterf, 1994), citado por Perrenoud (1999:15,19). Trata-se, então, de não apenas quantificar avanços escalonados de competências, mas desvendar como ocorrem as aprendizagens individuais e coletivas.

Outros enfoques aproximam o conceito de competência à aprendizagem e mudança. Atividades que primam pela previsibilidade e repetição dificilmente promovem o desenvolvimento de competências. Conhecimentos, habilidades e

atitudes desenvolvidos em circunstâncias anteriores constituem a base de competências para oferecer respostas frente a situações não rotineiras e imprevisíveis.

Ao considerar que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de um resultado, deixa-se subentendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido. Assim, a competência se insere em uma perspectiva construtivista.

De acordo com Lemos (2002:27), seguindo a mesma visão na compreensão do componente competência para este trabalho entende-se:

A competência é entendida como a capacidade de realizar uma tarefa física ou mental com eficácia. Para uma tarefa ser realizada com eficácia, torna-se necessário o desenvolvimento de habilidades relacionadas às áreas técnicas e interpessoais.

Nesse mesmo parâmetro a mesma autora a cima citada complementa seu texto com a definição de competência interpessoal por, Moscovici (200:36): “Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

Dando continuidade ao assunto a autora Lemos (2002:27) complementa:

Assim, a competência interpessoal se expressa por meio da habilidade de saber lidar com as pessoas de forma adequada às exigências de cada contexto de ação. Facilidade de se comunicar, saber lidar com conflitos, propor soluções, inovar, escutar ativamente, equilibrar argumentação com inquirição, dentre outras, são exemplos de habilidades da competência interpessoal. A competência técnica se expressa através do preparo e domínio técnico sobre determinado assunto.

Ainda com base no estudo feito por Lemos (2002) citado Moscovici (2000:36,37) é acrescentado mais sobre **competência interpessoal** onde a autora utiliza C. Argyris (1968), que a define como:

(...) é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de

acordo com três critérios: a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação. b) Habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de tal modo que não haja regressões. c) Soluções alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Analisando esse tema sob outra ótica, verifica-se que a aprendizagem da iniciativa ocorre por meio da intersecção de três elementos, considerados formadores das competências, como Lemos (2002:30) acrescenta citando:

- 1) *saber*: relacionado ao conhecimento;
- 2) *saber-fazer*: corresponde a habilidades;
- 3) *saber-agir*: vinculado a atitudes (Swieringa; Wierdsma, 1992).

O desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir.

O conceito de habilidade também varia de autor para autor. Em geral, as habilidades são consideradas como algo menos amplo do que as competências. Assim, a competência estaria constituída por várias habilidades. Entretanto, uma habilidade não "pertence" a determinada competência, uma vez que uma mesma habilidade pode contribuir para competências diferentes.

Conforme Vasco Moretto, doutorando em Didática pela Universidade Laval de Quebec/Canadá (2002: 55)

As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. Já as competências são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam por exemplo uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências.

- As competências/habilidades são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos;
- Competências se constituem num conjunto de conhecimentos,

atitudes, capacidades e aptidões que habilitam alguém para vários desempenhos da vida;

- Habilidades se ligam a atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser;
- As competências pressupõem operações mentais, capacidades para usar as habilidades, emprego de atitudes, adequadas à realização de tarefas e conhecimentos;

Ao se integrarem concepções de diversos autores, os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados por meio da verificação dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho; implicam em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos; produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); são transferidas e consolidadas por meio do relacionamento com outras pessoas (interação).

Contudo pode-se notar que Habilidades e Competências são distintas entre si mas porém, quando inseridas ao processo de negociação afirma-se que se completam e se inter-relacionam, causando uma inter-dependência entre si.

Esses dois aspectos do comportamento devem ser identificados em todas as pessoas, tanto na vida profissional como para a pessoal, juma vez que, negociamos na vida o tempo todo.

## **4 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DA NEGOCIAÇÃO**

### **4.1 Fatores Internos e Externos**

De acordo com Lemos (2002:03):

Quando estão interagindo umas com as outras, as pessoas estão expressando, simultaneamente, a dinâmica dos diversos arranjos dos fatores subjetivos que integram o seu mundo interno e as influências que estão recebendo do mundo externo naquele contexto de ação.

A autora ainda reforça em seu texto a importância do entendimento desses fatores quando se pretende que a negociação seja efetiva, ou seja, quando ambos os lados se satisfaçam com o acordo. Ainda assim cita Wanderley (1998:48):

O comportamento de uma pessoa é função de dois fatores: a realidade externa e a sua realidade interna. Por realidade externa entendemos o ambiente onde a pessoa se encontra. Isto quer dizer que nossos comportamentos não são independentes do ambiente onde nos encontramos, ao contrário, são bastante influenciados por ele, embora nós, frequentemente, não percebamos esta influência, chegando mesmo a ponto de negá-la. O ambiente nos fornece uma série de estímulos e gatilhos. Existem aqueles que nos fazem bem, enquanto outros nos causam profunda apreensão e desestímulo, como as palavras assassinas.

Seguindo com o pensamento da mesma autora verifica-se que em uma negociação um dos obstáculos para o seu andamento e conclusão, de acordo com os objetivos pretendidos é a desenvoltura pessoal que se mostra. Os bons negociadores, cuja suas habilidades e competências são apuradas, conseguem lidar melhor com as adversidades que surgem ao longo do processo de negociação e aproveitar para capturar os pontos positivos da atividade. Levando em conta, o meio ambiente selecionado, as posições de cada pessoa, os detalhes que vão além do assunto tratado, que muitas vezes não são levados em consideração. Essas considerações abrangem também a forma como as pessoas se comportam, ou seja se movimentam, olham, tonalidade da voz entre outras.

Ainda de acordo com Lemos (2002:04) ela salienta que os fatores que

abragem nosso mundo interior estão relacionados:

(...) a percepção, expectativas, sentimentos, emoções, desejos, valores, conhecimentos, experiências, pressupostos que cada um tem sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto, modelos mentais e necessidades que, em conjunto, determinam a forma de cada pessoa perceber, pensar, sentir e agir nos contextos onde estão inseridas.

Continuando com seu pensamento ela comenta sobre a importância de retratar sobre alguns comentários sobre esses fatores. Iniciando pela percepção, Davidoff (2001:141), a define da seguinte forma: "A percepção é um processo cognitivo, uma forma de conhecer o mundo. A percepção é um processo complexo que depende tanto do meio ambiente como da pessoa que o percebe".

Com base nesses dados a pessoa age de acordo com a visão, com o que percebe da realidade, com o que absorve do mundo real, da situação. Assim acrescenta que essa forma pessoal de ver e sentir as coisas são constituídos pelos demais fatores internos já relacionados anteriormente, os quais influenciam diretamente a percepção e, conseqüentemente, a forma de agir de cada pessoa nas diversas situações de convívio. Continuando com o referencial da mesma obra, Wanderley (1998:50) discorre sobre a negociação:

A percepção é um dos pontos mais relevantes porque, mesmo que duas pessoas concordem a respeito de uma mesma realidade objetiva, ou seja, dos fatos, elas poderão dar pesos e valores diferentes a eles. Assim, poderão concordar com os fatos a respeito de um acidente automobilístico, mas discordar sobre quem deve pagar os prejuízos ou a quantia a ser paga.

Seguindo a compreensão dos demais fatores, a autora (LEMONS:2002,05) diz que : "As expectativas dizem respeito ao que cada uma das partes espera em termos de resultados de uma negociação."

E acrescenta que: "Os sentimentos, as emoções e os desejos permeiam todas as relações interpessoais." E com base nisso, a autora cita novamente Wanderley (1998: 51,52):

Os sentimentos que temos pelas pessoas determinam a nossa compreensão dos seus atos. Um mesmo ato pode ser considerado de várias formas. Se gostamos de alguém, nossa propensão é só ver seus pontos positivos e negar ou justificar seus pontos negativos. Ao contrário, se não gostamos de alguém, tendemos a ser intolerantes e a ver apenas os

seus defeitos. Assim, um mesmo fato pode ter interpretações extremamente diferentes. Tudo depende do tipo de relacionamento que as pessoas têm, dos sentimentos e emoções que fluem entre elas.

Cada pessoa tem valores diferentes uma das outras, dessa forma esses, interferem e influenciam os comportamentos interacional. Senge (1997:196) define valores como: "Valores são pontos de vista consolidados, do que achamos válido. Eles vêm de muitas fontes: pais, religião, escolas, colegas, pessoas que admiramos e cultura. Muitos remontam à infância; adotamos outros como adultos".

E com relação aos pressupostos Lemos (2002:05) diz que:

Os pressupostos que cada pessoa tem sobre si mesma, sobre o outro e sobre o contexto direcionam a sua forma de agir e interagir nas diversas situações interacionais. Pressupostos estão aqui entendidos como as premissas ou suposições que a pessoa acredita como verdadeiras, resultantes de seus conhecimentos, crenças, valores e experiências de vida.

Seguindo o mesmo raciocínio e embasado no texto da mesma autora, ela enfatiza que:

No contexto da negociação, a importância dada a compreensão sistêmica da conexão existente entre os fatores internos, a tomada de decisões eficazes no curso de qualquer tipo de negociação passa pela necessidade de se compreender como a mente humana raciocina quando estão buscando entender, conceber e executar uma ação.(p. 7)

De acordo com o que a autora discorre em seu trabalho sobre como compreender esse processo complexo que é o entendimento da influências dos fatores interno e externos ela se baseia nas linhas gerais das idéias do autor Senge (1997: 228) que o denomina como escada de inferência, dicorrendo passo a passo dessa forma:

No primeiro passo a pessoa observa os dados; no segundo passo a pessoa seleciona os dados que considera importante; no terceiro passo a pessoa interpreta os dados selecionados de acordo com a sua visão de mundo e cultura; no quarto passo a pessoa elabora pressupostos com base na sua interpretação dos dados observados; no quinto passo a pessoa tira conclusões; no sexto passo a pessoa age de acordo com as suas conclusões.(p.08)

Contudo, entender o raciocínio de uma pessoa leva à uma condução mais

efetiva da negociação pois permite uma visão mais pró-ativa na tomada de decisões, ou seja, possibilita encher outros caminhos ou saídas. Assim como o entendimento dos fatores externos possibilita evitar comportamentos que não condizem com a situação, agindo diretamente em ações que atendam as necessidades do negociador.

Esses fatores comportamentais estão amplamente ligados as habilidades e competências, pode-se afirmar que a aprimoramento desses fatores são consequência da identificação de tais aptidões que vão contribuir para formação de um exímio negociador.

#### **4.2 Posição Versus Interesses No Processo De Negociação**

Em uma negociação cada parte envolvida tende a ver o seu lado apenas, procura fazer prevalecer a sua visão, sua vontade, seus objetivos. Segundo Lemos (2002:29):

Geralmente, na forma de condução da negociação, cada parte procura defender, intransigentemente, a própria posição, procura coagir a outra parte a aceitar a sua posição, busca conseguir o máximo possível da outra parte, indica como gostaria de resolver a questão; conseqüentemente, os resultados são satisfatórios para a parte mais “forte” e insatisfatórios para a mais “fraca”. É considerada a forma de condução de negociação por barganha de posição. A título de exemplificar, podem ser citadas algumas reuniões de negociações realizadas entre representantes de categorias profissionais e patronais nas quais se observa a focalização para ganhos imediatos em detrimento da qualidade e continuidade do relacionamento nas relações profissionais. Vale acrescentar que em razão da atual conjuntura do mercado de trabalho já se observa uma tendência significativa para a quebra desse modelo único de atuação. As organizações que têm clareza de sua visão de futuro sabem que representa um diferencial competitivo mercado de trabalho o investimento no desenvolvimento integrado das competências técnicas e interpessoais de seus empregados. Esse investimento repercute na qualidade das negociações informais ou formais realizadas nesses contextos de trabalho.

Abrindo um parêntese, o texto da autora foi escrito a seis anos atrás, no decorrer desse período pode-se notar que o processo de negociação já sofreu consideráveis e importantes mudanças nesses aspectos, como o prevelecimento de

ações do tipo ganha-ganha, ou seja, ganhos mútuos, e a relação de parcerias duradouras.

Já a negociação por interesses está relacionada com a assertividade do processo.

A negociação por interesses está respaldada nas necessidades dos envolvidos. Nesse tipo de condução as partes utilizam o diálogo para identificar a área de interesses e opções, avaliam as opções para satisfazer interesses mútuos, expressam o que pretendem, conseqüentemente, os resultados são satisfatórios para as partes envolvidas. (LEMOS, 2002, p.30)

Na negociação por interesses as partes envolvidas estudam juntos aspectos relevantes, diagnosticam possibilidades, criam soluções e chegam a um acordo que seja benéfico para ambas as partes envolvidas.

A negociação por interesses é considerada a forma que busca a solução de problemas porque procura identificar a essência do problema e segue as etapas do processo para sua solução: faz o diagnóstico da situação, procura compreender a situação sob vários ângulos, apresenta alternativas de solução, identifica critérios objetivos e escolhe a solução adequada. Esse tipo de negociação pressupõe que as pessoas tenham desenvolvidas competências técnicas e interpessoais para agirem conforme as exigências e necessidades de cada situação. (LEMOS, 2002, p. 30,31)

Ainda sim, o conceito ganha-perde é bastante presente, apesar de, como já comentado anteriormente, que essa forma de negociar vem ficando obsoleto, visto que, a conjuntura do mercado e ambiente profissional hoje, necessidade de acordos mais confiáveis e duradouros, devido a constante mudança e incerteza.

#### **4.3 Idéia Básica da Negociação**

Partindo da idéia que negociamos o tempo todo, mesmo que sem perceber, e que desde os primórdios o ato de negociar já existia, mesmo sem ter esse respaldo que tem nos dias atuais, não significa que praticamos de maneira correta e que nos comunicamos de forma assertiva.

Lemos (2002) cita Wanderley (1998:17) que se posiciona sobre o fato de as

peessoas serem negociadoras independente da sua vontade:

Você é um negociador, quer queira, quer não. Negociar é uma forma de viver. Pode-se viver impondo e exigindo ou concedendo e fugindo. Negociação pode ser uma contraposição a tudo isso. Negociar é enfrentar para encontrar soluções. Negociação é uma das formas de exercer a arte das escolhas e suas implementações. Estamos sempre escolhendo e realizando as nossas escolhas. Para viver bem é preciso negociar bem. Vivemos num mundo de negociações, e negociar faz parte do nosso dia-a-dia, seja na vida profissional, seja na vida particular. Onde quer que haja interesses opostos, conflitos ou divergências, há espaço para a negociação.

A autora complementa essa mesma linha de entendimento, com Shell (2001:06,07) que explica:

Todos nós negociamos várias vezes ao dia. Negociamos como crianças pelo que desejamos: atenção, tratamento especial e aumento de mesada. Negociamos como adultos por alguns desejos muito mais complexos que, ao serem examinados atentamente, com frequência são as mesmas coisas que negociamos como crianças. A negociação é uma forma básica, especial da comunicação humana, mas não é sempre que percebemos que a estamos praticando.

#### **4.4 A Comunicação No Processo Da Negociação**

##### **4.4.1 Como nos comunicamos**

A habilidade de comunicação é de suma importância no bom desenvolvimento e claresa do processo de interação pessoal.

No processo de comunicação são emitidos diversos sinais que são considerados de suma importância porém, muitas vezes não são percebidos ou não são levados em consideração devido a sua sutileza.

Nos contextos das negociações esses sinais adquirem importância fundamental porque servem de indicadores que ajudam as partes a mudar ou corrigir o curso da comunicação. A mudança ou correção desse curso da comunicação está diretamente relacionada à capacidade de perceber e refletir criticamente durante esse processo sobre o que se está pensando, sentindo e como isso está sendo expresso para a outra pessoa, o que aumenta a eficácia na comunicação, e conseqüentemente, nas mais diversas formas de negociação. (LEMOS, 2002, p.44)

Ela ainda transcreve o entendimento de Shell (2001:21) a respeito da importância da comunicação para o processo da negociação, “A negociação é uma forma especializada de comunicação humana que requer um certo grau de prudência e atenção se você quiser executá-la bem.” E define comunicação como: “A comunicação pode ser entendida como um processo através do qual a informação é trocada e compreendida por duas ou mais pessoas envolvidas nesse contexto.”(p.45)

#### **4.4.2 Fatores que facilitam o processo de comunicação no contexto da negociação**

Com base no estudo feito pela autora Lemos (2002:48,49,50), no qual é identificado quatro fatores que contribuem para uma comunicação eficaz no processo de negociação. Os fatores são: o feedback, a escuta ativa, a formulação de perguntas para cada situação e a comunicação não verbal, definindo-os da seguinte forma:

**Feedback** – Em decorrência da própria complexidade observada no processo de comunicação, são enormes as probabilidades de serem enviadas ou recebidas mensagens com ruídos, ou seja, mensagens distorcidas ou alteradas, que não correspondem ao que se queria efetivamente transmitir.

**Escuta ativa** – O desenvolvimento da habilidade de saber ouvir torna-se um diferencial qualitativo em qualquer contexto de negociação. Saber ouvir significa saber interpretar a mensagem enviada e ampliar as possibilidades de serem minimizados os desgastes resultantes de qualquer negociação, seja esta simples ou complexa, a medida que viabiliza ser mais rapidamente identificada a zona de acordo. Ouvir com eficácia implica em se dar importância ao tom e ritmo da voz e a escolha de palavras, além da linguagem corporal expressa naquele contexto. **Formulação de perguntas** – A habilidade de saber formular perguntas pertinentes para cada contexto, ou seja, como, quando e onde, combinada com a habilidade de saber escutar, propicia uma comunicação de mão dupla. Através de perguntas bem estruturadas e consistentes se obtém informações que possibilitam o entendimento com a outra pessoa. São consideradas perguntas bem estruturadas aquelas que estão direcionadas para o que se pretende saber, que leva em consideração como vai ser obtida a informação e como será utilizada a informação obtida. **Comunicação não verbal** – Esse tipo de comunicação faz uso da linguagem expressa pelo corpo. A linguagem corporal utiliza-se de gestos, expressões faciais e posturas que revelam o estado emocional da pessoa naquele momento.

Martinelli e Almeida (1997:43) comentam sobre o fator escuta ativa, saber ouvir:

Não se pode negociar sem ouvir. Pode-se pedir, conceder, tentar coagir a outra parte, porém, enquanto não se estiver preparado para ouvir o que a outra parte deseja, não se estará preparado para negociar. Este ouvir envolve escutar (estar atento para ouvir), entender (interpretar, perceber, alcançar o sentido da idéia) e absorver (aplicar, concentrar); isto que dizer que se ouvem não só as palavras, mas também a mensagem implícita por três delas. As habilidades do negociador se fazem presentes, mais uma vez, auxiliando no exercício da capacidade de reflexão, questionamento e síntese, permitindo a compreensão correta dos problemas e das possíveis alternativas. Pode-se definir, então, "ouvir" como a habilidade de receber mensagens para alcançar os fatos e os sentimentos de maneira precisa, a fim de interpretar genuinamente a mensagem recebida.

A comunicação não verbal pode dizer muitas coisas, e a sua percepção pode significar a verdade, uma solução, no momento da interação.

A autora acima citada transcreve Martinelli e Almeida (1997:50,51), para ressaltar a importância, e esse enumeram algumas vantagens resultantes dessa interpretação, a saber:

\*Perceber os sentimentos das pessoas. Um sorriso ou algumas palavras de reafirmação podem esconder algum aborrecimento, agressão ou impaciência; assim, a análise dos sinais pode levar a perceber exatamente o que se passa e encaminhar para a melhor reação possível;

\* O sucesso de uma negociação pode ser ajudado pelo calor dos sentimentos entre as duas partes (se uma das partes sente que a outra não está sendo amigável ou estão sendo agressiva, a outra parte pode reagir da mesma forma e aí a reunião degenera; então, deve-se evitar transmitir mensagens infelizes, que possam precipitar reações negativas da outra parte);

\* O negociador consciente é capaz de perceber se está sendo recebido de maneira positiva ou negativa, se está causando interesse ou não, além de possíveis sinais de frustração da outra parte.(p.51)

## 5 A QUESTÃO CULTURAL E AS NEGOCIAÇÕES

Cada povo possui uma cultura diferente. Alguns são mais frios e outros mais amistosos. Alguns mais calados e outros mais falantes. Alguns mais acostumados ao conforto e outros menos. Esses fatores, que compreendem a formação cultural de um povo, possuem uma relação profunda com a negociação, seus profissionais e os métodos utilizados. A comunicação é, mais uma vez, um fator a ser levado em consideração. Quando negociar com um japonês, esse pode estar dizendo sim no final da negociação, entretanto essa afirmação pode ser uma negação que, por sua vez, significa que o negociador japonês entendeu tudo o que foi dito, porém não concorda com tudo. Conforme citam Martinelli e Almeida (1997:150), em alguns casos os brasileiros dizem “pois não”, tendo um sentido de concordância, enquanto que para um negociador português isso pode soar como uma discordância.

Um executivo bem preparado para negociar em uma cultura diferente da sua, entende as influências que o ambiente exerce sobre os negociadores, fazendo uma análise cuidadosa do ambiente em que esse se encontra.

Fundamental é entender as diferenças nesse contexto, é saber tirar proveito delas no momento exato. Um negociador deve saber se deve levar presentes ou não para seu anfitrião. No Japão isso é freqüente e não tem por objetivo subornar a outra parte, como um executivo alemão, que não esteja preparado para essa realidade, pode pensar.

Comparam-se as diferenças culturais dos países como dirigir seu próprio carro. Os sinais de trânsito são diferentes, assim como o comportamento. Na França, *priorité à droite*, embora não comum, permite como um comportamento normal, ultrapassar pela direita, o que causaria, em qualquer lugar do mundo, aborrecimento para os motoristas, assim como dirigir pela esquerda em alguns países que adotam as leis de trânsito inglesas.

## 6 MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

As maneiras, técnicas e alternativas utilizadas por uma pessoa no processo de negociação são estratégias elaboradas para a sua efetivação. Essas estratégias comportamentais são de responsabilidade das habilidades e competências desenvolvidas e aprimoradas pelos indivíduos, buscando sempre atingir suas metas e objetivos. Para que uma estratégia seja efetiva é preciso que haja um planejamento.

Discorrendo sobre o planejamento da negociação, Martinelli e Almeida (1998:21,22) ressaltam que uma negociação, para ser eficaz, deve contemplar as seguintes estratégias:

**a) separar as pessoas do problema:** É importante separar as pessoas do problema, concentrando-se efetivamente no objetivo da negociação. Frequentemente, confundem-se as pessoas com o problema, envolvendo questões pessoais que não deveriam ser objeto da negociação. Quando se misturam as pessoas com o problema, além das questões pessoais, introduzem-se emoções e além tem-se a dificuldade para avaliar os reais méritos da questão.**b) Concentrar-se nos interesses:** O segundo ponto fundamental é o de concentrar-se nos interesses básicos, examinando-se os interesses de ambas as partes (verificando-se aqueles que são comuns e aqueles que são conflitantes), e não nas posições de cada um dos envolvidos. É muito comum nas negociações que as pessoas tendam a assumir posições iniciais rígidas ao se introduzirem em uma negociação. Esse fato dificulta totalmente a negociação, a medida que não proporciona flexibilidade aos negociadores e à toda a negociação, além de, em muitos casos, poder inclusive encobrir efetivamente o que se pretende atingir, ou seja, os interesses básicos que estão por trás da negociação.**c) Buscar alternativas de ganhos mútuos:** Frequentemente, pensa-se existir uma única alternativa para a solução do problema e segue-se nesse sentido embora conscientes de que a solução não nos agrada plenamente. Isso se deve a vários fatores; certa acomodação; ausência de criatividade para buscar outras alternativas; falta de hábito de se trabalhar sempre buscando diferentes soluções; além de, muitas vezes, certo receio de experimentar, ou mesmo procurar, diferentes alternativas. Nesse sentido, torna-se de fundamental importância, para solucionar o problema, encontrar o maior número possível de alternativas para a questão.**d) Encontrar critérios objetivos:** O quarto ponto básico refere-se a encontrar critérios objetivos para a solução do problema. A busca do melhor acordo possível deve passar pela mais vasta gama de soluções possíveis, sempre com a preocupação de procurar interesses comuns que conciliem, de maneira criativa, os interesses divergentes das partes. Portanto, devem-se buscar opções que proporcionem benefícios a ambos os lados. Surge, porém, aí uma questão importante: como escolher a melhor opção dentro do amplo leque que frequentemente se consegue montar? Nesse sentido, é importante que o acordo possa refletir algum padrão justo, independentemente da vontade pura e simples de qualquer das partes. Portanto, é importante que se estabeleça um padrão razoável que seja um

consenso entre as partes envolvidas. Assim, pode-se tomar um valor de mercado como referência; uma opinião especializada e acima de qualquer suspeita; um costume, que já se tenha tornado tradicional no ambiente; ou uma lei, que refletirá um padrão formal e oficial da sociedade. Assim, ao discutir as soluções, nenhum dos lados precisa ceder ao outro. Ambos devem, isto sim, acatar uma solução justa, baseada em critérios previamente discutidos e aceitos.

Segundo Hodgson (1986) citado por Wollenhaupt (2005:11), quando se pensa em classificar as estratégias num processo de negociação, dois aspectos básicos devem ser considerados: a importância do relacionamento e a relevância do resultado. Dessa avaliação surgem cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo que de acordo com autor são:

- **Estratégia de evitar** - é uma estratégia que tende a levar a negociação para um perde-perde. Nesse tipo de estratégia, nenhum aspecto é suficientemente importante para que se busque evitar o conflito posteriormente.
- **Estratégia de acomodação** - abre-se mão dos resultados, em favor da preservação do relacionamento. Esta estratégia tende a levar para uma negociação perde-ganha.
- **Estratégia competitiva** - trata-se do caso em que o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando normalmente para uma negociação ganha-perde.
- **Estratégia colaborativa** - neste caso, prioriza-se tanto o relacionamento quanto os resultados, encaminhando-se a negociação para o ganha-ganha.
- **Estratégia do compromisso** - trata-se de um enfoque combinado, que é utilizado em um grande número de situações, como, por exemplo, quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda pretendem atingir alguns resultados e/ou preservar o relacionamento.

O autor acima citado (2005:11) acrescenta que para se escolher qual dessas estratégias deve ser usada, Hodgson (1986) afirma que os negociadores devem levar em conta dois pontos considerados fundamentais:

- a) quão importante é o resultado a ser obtido com a negociação;
- b) quão importante é o relacionamento passado, presente e futuro com o oponente.

Cabe ressaltar que conhecer os vários tipos de negociadores possíveis, bem como suas características, é um outro aspecto importante para prever reações e para saber a melhor maneira de se comportar em uma negociação.

### 6.1 Papéis Exercidos Pelos Negociadores

Os negociadores desempenham diversos papéis, segundo Casse (1995), em Martinelli e Almeida (1997:122) classifica os negociadores em quatro estilos. São eles:

- **Negociador efetivo** - tem como principais características: conhecer detalhadamente os fatos relacionados à negociação; documentar todas as declarações; fazer questões realistas (verificando fatos); responder questões para esclarecer pontos e proporcionar informações complementares, quando pedidas; ser preciso, de maneira que pontos fundamentais não sejam perdidos ou permaneçam descobertos. Os negociadores efetivos podem, algumas vezes, ser insensíveis às reações emocionais e aos sentimentos da outra parte. Podem perder-se nos próprios detalhes da negociação. Esses negociadores, algumas vezes, chegam a argumentar contra os próprios membros do seu grupo, nos casos em que fazem declarações pouco precisas, contribuindo, com isso, para enfraquecer potencialmente a posição do próprio grupo.
- **Negociador analítico** - costuma apresentar seus argumentos de negociação de maneira lógica, procurando ter certeza de que a estratégia está sendo corretamente implementada e adaptada, se necessário. Costuma negociar a agenda da reunião, estabelecendo as regras da negociação. Faz perguntas à outra parte, para esclarecer a

racionalidade de sua posição, verificando os impactos sobre o seu próprio grupo de negociação, preparando eventuais adaptações ao seu enfoque. Muitas vezes esses negociadores perdem a perspectiva da negociação, envolvendo-se demasiadamente em argumentos e contra-argumentos. Frequentemente, eles são avaliados como sendo frios e sem sentimentos e emoções. Devemos lembrar que a lógica nem sempre é a resposta para as negociações.

- **Negociador relativo** - seus principais pontos fortes são: ser um facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação; estabelecer e manter boas relações com pelo menos uma parte dos membros do outro grupo; ser sensível às reações dos negociadores (importância dos sentimentos e emoções); construir a confiança; examinar as forças e fraquezas do oponente. Os negociadores relativos, às vezes, se envolvem tanto com o lado humano da negociação que acabam perdendo a direção dos objetivos e das estratégias da negociação. Eles podem revelar informações vitais, sem ter consciência de o estarem fazendo. Além disso, podem envolver-se emocionalmente em excesso, perdendo a perspectiva.
- **Negociador intuitivo** - costuma ter habilidade para trazer idéias, novos caminhos para enfocar a negociação, opções potenciais, dentre outros. Costuma enxergar claramente quais os pontos essenciais da negociação, bem como os aspectos fundamentais dos seus detalhes. Examina sempre as implicações futuras de cada proposta. Tende a juntar as várias partes e a examinar a negociação em seu todo. Normalmente supõe, por meio de palpites, qual o caminho que a negociação está tomando, verificando seus desdobramentos. Os negociadores intuitivos podem não ser realistas e frequentemente não vêem os defeitos de suas idéias e o risco envolvido em suas propostas. São difíceis de serem controlados, visto que a disciplina não é um dos seus pontos fortes.

Assim, o que os negociadores devem fazer é conhecer bem as estratégias de negociações possíveis, bem como, os tipos de negociadores, aprendendo a utilizar cada uma delas nas situações em que elas se aplicam melhor, estando sempre

preparados para mudar de estratégia, caso aquela que se está utilizando não esteja funcionando bem.

## 6.2 Estilos de Negociação

Cada pessoa é única, sendo assim, cada uma tem uma visão, uma percepção da realidade, uma forma de agir e pensar, de comunicar-se, por isso, é muito difícil obter um perfil um estilo padrão de negociar.

Mesmo sendo as pessoas singulares em função da estrutura e dinâmica da sua personalidade, existem semelhanças entre elas em estilos de atuação. Os estilos de atuação representam a maneira como cada pessoa age para atingir seus objetivos, superar impasses e resolver problemas. Convém aqui salientar que não existe um estilo bom ou ruim. O que pode acirrar ou dificultar a resolução de um problema é se a pessoa se apegar a uma só forma de agir, desconhecendo completamente as peculiaridades de cada contexto de ação. Essa forma padronizada de agir pode ser um fator de dificuldades para essa pessoa, a medida que amplia significativamente o nível de previsibilidade de sua atuação e o outro pode usar disso de forma indevida. (LEMOS, 2002, p.34)

Tecendo comentários acerca do assunto estilos de negociação, Martinelli e Almeida (1998:78), alertam que: “Várias são as possibilidades de análise e classificação dos estilos de negociação. Existem vários esforços e estudos para identificar e descrever esses estilos, cada um com um enfoque e uma visão próprias.”

Tratando da importância da utilização do conceito dos estilos no processo da negociação, os mesmos autores assim se posicionam:

Na verdade, o uso dos estilos de negociação é conveniente para se buscar a resposta para certas questões fundamentais: O que é um comportamento efetivo de negociação? Seria um tipo de comportamento de negociação mais bem-sucedido ou mais efetivo do que outro? Um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades para enfrentar uma situação corrente de negociação. Muitas pessoas negociam com base em um estilo e não em uma orientação da questão. Reconhecendo o estilo da outra parte, os negociadores podem prever as ações que são parte dele. (1998:78).

É necessário que cada pessoa descubra aqui suas aptidões e através delas desenvolvam suas habilidades e competências para identificar o seu próprio perfil, e possibilitar uma atuação correta com base no momento vivenciado.

### **6.3 Técnicas de Negociação**

As técnicas de negociação são ferramentas usadas para a assertividade no processo de negociação, que ambiciona alcançar os objetivos e metas pré estabelecidas. Essas técnicas expressam o modo como as atividades são realizadas no processo da negociação.

A formulação de perguntas como por exemplo, o objetivo da negociação? Onde pretendo chegar? Quem é a pessoal com quem estou negociando? Quais aos possíveis obstáculos? São suposições que auxiliam no o desandar da negociação e facilitam a identificação de ações que devem ser tomadas. As respostas consistentes às perguntas acima formuladas fornecem um norteamento que favorece uma atuação competente e eficaz.

Nessa linha de entendimento convém reforçar que, devido à singularidade de cada pessoa na sua maneira de pensar, sentir e agir em cada contexto, torna-se improvável que um conjunto de técnicas contemple todas as necessidades expressas em cada momento interacional, como se fosse o caso de uma "receita de bolo". Na verdade é o somatório dos conhecimentos, informações, experiências, habilidades, recursos disponíveis, criatividade e a sensibilidade de cada pessoa que facilitará identificar as opções disponíveis e selecionar a intervenção mais apropriada para cada situação conforme a personalidade do outro, seu estilo de agir naquele momento e o contexto da ação.(LEMOS, 2002, p.39)

Assim, no processo interacional da negociação, a situação ideal seria aquela onde as partes têm clareza dos objetivos, dos fatores que ajudam e/ou prejudicam, das habilidades e inabilidades de cada um e sabem o que fazer para alcançar os objetivos estabelecidos. Nesta situação idealizada, aumenta a probabilidade da utilização de técnicas que possam facilitar a condução do processo e a resolução do problema.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sendo a negociação um processo definido como: “Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. (FISCHER & URY, 1985, p. 30). Faz-se necessário um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesse em debater todas as alternativas possíveis até constituir um plano de ação consensualizado.

Portanto, a negociação envolve alguns conceitos extremamente significativos como processo, consenso e sinergia, pois “negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”.(MATOS, 1989, p. 240)

Entendemos, a partir de Matos, que sem a conversação não se pode negociar, e esta, não se improvisa, nasce de competências e de habilidades , no qual as competências são os saberes, como conhecimento, capacidade de percepção. As competências podem ser contruídas, aperfeiçoadas e corrigidas. As habilidades no contexto da negociação pode-se dizer que são as competências desenvolvidas, é a capacidade adquirida e esta ligada ao saber fazer físico e mental. Esses dois mecanismos estão inter ligados no processo de relacionamento interpessoal.

A negociação é a interação que ocorre entre as partes até o acordo, este processo inclui comunicação, seleção e implementação de estratégias e táticas. As definições arroladas trazem em seu bojo os princípios fundamentais como a satisfação de necessidades, busca de interesses comuns e acordo, concorrendo para isso, a importância da comunicação.

A identificação das habilidades e competências, significa, administrar os conflitos que possam atrapalhar a condução de uma negociação. Esses fatores estão relacionados, a uma boa atuação profissional nas mais diversas áreas, pois como já mencionado, nas situações mais corriqueiras observa-se o ato de negociar.

No cenário mercadológico atual cada vez mais os profissionais devem estar preparados, atualizados e informados sobre tudo o que está ocorrendo no entorno.

Fala-se muito da interdisciplinalidade, da visão pró-ativa, da importância do relacionamento, devido a constante mudança, a quebra das barreiras das fronteiras entre os países, essa realidade exige que os profissionais tenham um conhecimento apurado e estejam aptos a se aprimorar e saber lidar com diversas situações que possam surgir.

O objeto do estudo, enfatiza, a necessidade de entender a negociação, ou o ato de negociar como uma competência que propicia se destacar no universo profissional, tal como um médico, um administrador, um engenheiro, um contador entre outras profissões.

A compreensão do contexto atual das organizações modernas exigem o desenvolvimento integrado das habilidades e competências para se lidar com os desafios provenientes do que pode ocorrer nas interações humanas em todos os aspectos da negociação, tanto pessoal como profissional.

A importância da identificação do processo de negociação, mesmo quando não nota-se que está negociando, é importante para que se obtenha bons resultados na vida, pois auxilia a alcançar bons resultados, desenvolver aptidões esquecidas ou até mesmo inativas, dentro de nós, agregando valor aos nossos atos e destacando nossos pontos positivos, encaminhando para atitudes sábias, e para a qualidade das ações

Assim, as competências e habilidades são elementos essenciais para o bom desenvolvimento de uma negociação.

Todo o profissional que queira se enquadrar nessa realidade deve ser flexível. O bom negociador deve, acima de tudo, buscar parcerias e não somente a vitória no processo. Todas as pessoas devem ter um perfil de negociador, para a facilitação das ações do dia-a-dia

A negociação é um processo, portanto com etapas distintas e que requerem condutas básicas para determinar a forma como o negociador usa recursos, conhecimentos e habilidades. A maneira como se desenvolve este processo é decisivo para o desfecho da negociação. (POLLAN & LEVINE, 1994, p. 6) afirmam que negociação é, depois de ler e escrever, a habilidade mais importante e

necessária para alguém se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios.

Com base no referencial teórico abordado, nota-se a relevância do assunto para todas as ações das pessoas. O desenvolvimento e identificação das habilidades e competências justificam-se pela necessidade de estar preparado para a vida tanto profissional como pessoal. Esses fatores estão, portanto, relacionados com o conhecimento e com, a aprendizagem, com o saber, com exteriorização dos sentimentos, da inteligência da capacidade do ser de se expressar.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K., ALBRECHT, S. **Agregando valor a negociação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BOTERF, G. **Compétence et Navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.

CALLIERES, François de. **Como Negociar Com Príncipes: Os Principais Clássicos da Diplomacia e da Negociação**. Rio de Janeiro: ed. Campus, 2001.

CASSE, P. **The one hour negotiator**. England: Butterworth-Heinemann, 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: ed. Makron Books, 2003.

CLARKE, T.; CLEGG, S. *Management paradigms for the new millennium*. **International Journal of Management Review**, vo 2. n.1, p.44-64, março, 2000.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

COSTA, Eduardo José. **Senhor Negociação**. Revista Você S/A. São Paulo, p. 34, agosto, 2003.

DAVIDOFF, L. **Introdução a Psicologia**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FISHER, R. URY, W & PATTON, B. **Como Chegar ao Sim: negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago Ed., 1994.

FISHER, R.; URY, W. **Getting to yes**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1981.

GIBB, A. *In Pursuit of new “enterprise and “entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge*. **International Journal of Management Review**, Londres, vol 4. n.2, p. 233-269, 2002.

HASSARD, J. *Posmodernism and management: concepts and controverties*. **International Journal of Management Review**, Londres, vol 1. n.2, p.171-195, junho, 1999.

HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. Londres: Pitman, 1986.

LEMOS, M.F.F. **Os Aspectos comportamentais da negociação nas relações de**

**trabalho.** 2002. 55 f. Monografia (Graduação em Dinâmica em Grupo) – Universidade Católica de Pernambuco e Libertas Comunidade, Recife, 2002.

LEI, David; HITT, Michael; BETTIS, Richard. **Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico.** In: FLEURY, Maria Tereza Lema; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Ed.). *Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.* São Paulo: Atlas, 2001.

LEWICK, R. **Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: the states of practices.** *Negotiation Journal*, New York, v 1, p. 253-269, julho, 1997.

MACHADO, J, MARTINELLI, D. O negociador da empresa global: uma abordagem política, social, econômica e cultural. V SEMEAD. Ensaio P.N.E.E. [www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/PNEE/O%20Negociador%20da%20Empresa%20Global.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/PNEE/O%20Negociador%20da%20Empresa%20Global.pdf) 22/06/2008, 16:14.

MARTINELLI, D., ALMEIDA, A. **Negociação: como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D., ALMEIDA, A. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.** São Paulo: Atlas, 1998.

MORETTO, Vasco Pedro. **Competências ou Inteligências Múltiplas: Que Confusão é Essa?** *REVISTA DO CURSO DE PEDAGOGIA*, Brasília: v. 1, n. 1, p. 55-63, jul./dez., 2002.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

McCORMACK, M. **A arte de negociar.** São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

PARRY, S. **The quest for competencies.** *Training*, p. 48-56, July, 1996.

PERRENOUD, P. **Construir competências é virar as costas aos saberes?** In Pátio. *Revista Pedagógica.* Porto Alegre, nº 11. 1999, pp 15-19.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo: Estratégias e Ferramentas para Construir uma Organização que Aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** Rio de Janeiro: ed. Best Seller, 2006.

SHELL, G. **Negociar é preciso – estratégias de negociação para pessoas de bom senso.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues**

**for International Selection and Assessment.** In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). *Managing Learning*. London: Routledge, p. 57-69, 1994.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

WANDERLEY, J. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

WOLLENHAUPT, S. **Conflito e negociação nas organizações**. 2005. [www.sandrow.ecn.br/arquivos/artigos](http://www.sandrow.ecn.br/arquivos/artigos) 02/06/2008, 09:20.