

# NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Marcela Souto Castro

Como citar este material:

CASTRO, Marcela Souto. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

Todos os direitos reservados. Textos, vídeos, sons, imagens, gráficos e demais componentes deste material são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual, de forma que é proibida a reprodução no todo ou em parte, sem a devida autorização.

# INTRODUÇÃO

Se pudéssemos resumir o que muitos já disseram sobre a importância da negociação, facilmente poderíamos fazê-lo comparando negociação e respiração, tamanha a sua necessidade e essencialidade para a vida. Entretanto, ser essencial não é o bastante, já que todos os seres vivos respiram, mas nem todos negociam.

A natureza, na sua sabedoria maternal, coloca todos os seres vivos diante de vários conflitos a fim de que possam provar a sua capacidade de sobrevivência e desenvolvimento. Há os que se transformam, os que se adaptam, os que atacam e os que fogem. Independentemente da forma como agem, a razão é uma só: cada qual está em defesa dos seus interesses.

A evolução da vida segue o seu curso, ainda que algumas vezes pela linha do menor esforço, mas sempre em crescente evolução da complexidade. Até o critério internacional de classificação dos seres vivos foi recentemente ampliado, abrigando não mais duas, mas, sim, cinco categorias. Como essa, muitas outras mudanças influenciam o nosso caminho.

A evolução se dá no tempo em que se dá, estejamos nós preparados ou não. Na maioria das vezes, nem sequer observa se estamos prontos para a próxima fase. Uma mudança aconteceu, outra está acontecendo, e mais uma acontecerá.

O cenário muda naturalmente ou é mudado por quem tem o poder de fazê-lo. Perceber onde estamos, com quem contracenamos, que roteiro deve ser observado, quando e como deve ser aplicado, além de muitas outras informações, é um ato de superioridade.

Interagir nesse ambiente complexo e dinâmico requer o uso constante da negociação, e entre os seres vivos só o homem tem as competências necessárias que lhe conferem a capacidade para negociar.

*Reinaldo Faissal*



# SUMÁRIO

|   |          |
|---|----------|
| <b>MÓDULO I – ASPECTOS CONCEITUAIS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO .....</b> | <b>9</b> |
| CARACTERÍSTICAS DE UM BOM NEGOCIADOR .....  | 10       |
| PARTES, OBJETO E CONTEXTO .....   | 16       |
| Objetividade e interesse .....  | 17       |
| Controle emocional .....  | 19       |
| RELEVÂNCIA DA ANÁLISE QUANTITATIVA.....   | 21       |
| QUAL É O PROPÓSITO DA NEGOCIAÇÃO?.....  | 22       |
| MOEDAS DE TROCA, BASES DA ARGUMENTAÇÃO E AUTONOMIA .....                          | 23       |
| BALANÇO RELATIVO DE PODER .....   | 23       |
| Tempo .....   | 23       |
| Informação.....   | 24       |
| Poder .....   | 24       |
| Fontes de poder .....   | 25       |
| Recompensa: trocas, concessões, barganhas .....                                   | 25       |
| Investimento: tempo, dinheiro e energia.....                                      | 25       |
| Coerção: pressão e equilíbrio .....   | 26       |
| Legitimidade: lei e aceitação .....   | 26       |
| Riscos: coragem e bom senso .....   | 26       |
| Conhecimento: experiência e talento.....  | 27       |
| Persuasão: pessoal e sedução.....   | 27       |
| ALTERNATIVAS DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....                                  | 28       |
| Modelo de Thomas e Kilman.....  | 28       |
| Uso do poder .....  | 29       |
| Amaciamento .....   | 29       |
| Fuga .....  | 29       |
| Barganha .....  | 29       |
| Integração.....   | 30       |
| Barganha posicional .....   | 30       |
| MACNA: MELHOR ALTERNATIVA EM CASO DE NÃO ACORDO .....                             | 31       |

**MÓDULO II – NEGOCIAÇÃO: ASPECTOS RELACIONAIS ..... 33**

|   |    |
|---|----|
| DIFERENÇAS DE FILTROS PESSOAIS.....   | 33 |
| Sistemas representacionais .....  | 34 |
| Por meio de palavras .....  | 35 |
| Movimentos oculares.....  | 36 |
| Pistas de linguagem corporal .....  | 37 |
| MODELOS DE ESTILOS E COMPORTAMENTOS DE NEGOCIADORES.....                    | 37 |
| NEGOCIAÇÃO É COMUNICAÇÃO.....   | 41 |
| COMUNICAÇÃO VERBAL .....  | 43 |
| COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL .....  | 49 |
| Espelhamento .....  | 51 |
| COMPORTAMENTO ÉTICO E CONFIANÇA.....  | 52 |
| Táticas de abordagem.....   | 52 |
| Tática da concorrência.....   | 52 |
| Tática da perplexidade .....  | 53 |
| Tática das pequenas concessões .....  | 53 |
| Tática da hierarquia .....  | 53 |
| Tática do limite orçamentário.....  | 53 |
| Tática da falsa retirada .....  | 54 |
| Tática do peixe morto .....   | 54 |
| Tática do cachorrinho .....   | 54 |
| Tática do blefe.....  | 54 |
| Tática do bom e do mau sujeito .....  | 55 |
| NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS, CONSENSO E RELACIONAMENTOS .....          | 55 |
| Pessoas: separe as pessoas do problema.....                                 | 55 |
| Interesses: concentre-se nos interesses, não nas posições .....             | 56 |
| Opções: crie variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer ..... | 56 |
| Critérios: insista que o resultado tenha algum padrão objetivo.....         | 56 |
| TENSÃO E CONTROLE EMOCIONAL.....  | 57 |
| COMPREENDENDO OS CONFLITOS.....   | 58 |

**MÓDULO III – NEGOCIAÇÃO: ASPECTOS SUBSTANTIVOS..... 63**

|   |    |
|---|----|
| ASPECTOS SUBSTANTIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS ..... | 63 |
| CUSTO, VALOR E PODER .....                          | 64 |
| BARGANHA POSICIONAL E ZOPA.....                     | 65 |
| PONTO DE RECUO E MACNA.....                         | 66 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>MÓDULO IV – NEGOCIAÇÃO: ASPECTOS PROCESSUAIS DE EXECUÇÃO</b> ..... | <b>67</b> |
| <b>PERSUASÃO: ESTRATÉGIA E ESTILO DO NEGOCIADOR</b> .....             | <b>67</b> |
| Momentos críticos .....   | 68        |
| Etapas do processo: planejamento .....                                | 69        |
| Ferramentas para planejamento .....                                   | 70        |
| Atores da negociação .....  | 70        |
| Quadro de interesses .....  | 71        |
| Matriz de concessões .....  | 72        |
| Planilha de planejamento .....  | 73        |
| Etapas do processo: execução .....                                    | 75        |
| Preliminar .....  | 75        |
| Abertura: confirmação de interesses .....                             | 76        |
| Abertura: exposição das propostas .....                               | 76        |
| Exploração .....  | 77        |
| Encerramento .....  | 77        |
| Padrões de concessão .....  | 77        |
| Etapas do processo: controle .....                                    | 80        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                               | <b>81</b> |
| <b>PROFESSORA-AUTORA</b> .....  | <b>83</b> |
| <b>MARCELA SOUTO CASTRO</b> .....                                     | <b>83</b> |
| Formação acadêmica .....  | 83        |
| Experiência profissional .....  | 83        |





## MÓDULO I – ASPECTOS CONCEITUAIS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Neste módulo, abordaremos os conceitos básicos para melhorar a sua habilidade de negociar, tais como:

- as características de um bom negociador;
- a estrutura e as abordagens de negociação;
- as partes, o objeto e o contexto da negociação, envolvendo a diferença entre interesses e posições, e como flexibilizar a decisão;
- a objetividade nos interesses como forma de melhorar a comunicação entre as partes e
- a importância e a estrutura do processo negocial.

Também exploraremos a relevância da análise quantitativa, que facilita o planejamento, a interação e os resultados, além do propósito da negociação e de que forma se definem interesses. Identificaremos as moedas de troca, bases da argumentação e autonomia.

Ao final, você obterá conhecimento sobre o balanço relativo de poder; a influência do tempo, da informação e do poder na negociação, além das alternativas fundamentais de posicionamento estratégico. Por fim, conhecerá a melhor alternativa em caso de não acordo (Macna), e saberá o que é um resultado ótimo e a obtenção do melhor acordo.

Ao final deste módulo, esperamos que você seja capaz de:

- caracterizar um bom negociador;
- listar a estrutura e as abordagens de uma negociação;
- diferenciar interesses e posições;
- compreender como flexibilizar uma decisão;
- reconhecer a objetividade nos interesses como forma de melhorar a comunicação entre as partes;
- descrever a estrutura do processo negocial;

- reconhecer a relevância da análise quantitativa;
- identificar o propósito da negociação;
- definir interesses;
- identificar as moedas de troca, as bases da argumentação;
- compreender a influência do tempo, da informação e do poder na negociação;
- listar as alternativas fundamentais de posicionamento estratégico e
- reconhecer a Macna como a melhor alternativa em caso de não acordo.

## Características de um bom negociador

“Nosso talento vem do nosso defeito. Temos a perpétua mania de improvisar e isso gera muita capacidade de adaptação. Somos muito criativos para resolver qualquer coisa... Mas às vezes, na hora de acertar rotinas, de buscar a precisão, o ajuste fino, esse excesso de talento atrapalha.”

*Cora Rónai*

Na literatura de negociação, o conhecimento sobre diversidades culturais e diferenças no estilo de negociadores de diferentes regiões é vasto. No entanto, os brasileiros, como negociadores, ainda não fazem parte do conjunto das culturas pesquisadas pelos teóricos norte-americanos e europeus.

Carvalho (2010) pesquisa e analisa as características de negociadores brasileiros, compara-as com as eleitas pelos norte-americanos e percebe que os brasileiros dão menos importância ao planejamento e disponibilizam menos tempo para essa fase.

Isso reflete uma preferência histórica pela improvisação. Por outro lado, os brasileiros têm grande preocupação com o relacionamento e gastam mais tempo que os norte-americanos na preliminar da negociação. Norte-americanos, anglo-saxões ou escandinavos agem sob influência direta dos aspectos substantivos envolvidos na negociação. Assim, tendem a ir mais rapidamente ao ponto, agindo de forma direta (CARVALHAL, 2010).

O referido autor acrescenta ainda que o “jeitinho brasileiro” é fundamentado e reforçado pelo perfil cordial, alegre, caloroso, simpático, humano e criativo do brasileiro.

Hirata (2007), por sua vez, sumariza 11 competências necessárias para um negociador de alta performance:

1. **Preparação estratégica** – Capacidade de prever variáveis que possam interferir no processo decisório da negociação.
2. **Abordagem e rapport** – Capacidade de identificar diferenças individuais e adaptar-se a elas para criar e manter relacionamentos de maneira íntegra e saudável.

3. **Comunicação e persuasão** – Habilidade de expressar ideias, pensamentos e informações com linguagem clara e objetiva.
4. **Raciocínio sob pressão e incerteza** – Capacidade de elaborar pensamentos, táticas e estratégias em cenários de alto risco e pressão.
5. **Exposição a riscos** – Capacidade de propor ofertas e soluções em ambientes de incerteza. Depende do grau de exposição do negociador em cenários com variáveis ocultas ou desconhecidas.
6. **Flexibilidade** – Capacidade de lidar com situações complexas, dinamizando o processo de negociação. O “jogo de cintura” do negociador para lidar com imprevistos, mudanças bruscas e situações que desestruturam a sua linha de raciocínio.
7. **Investigação de interesses** – Habilidade de questionar a outra parte de forma estratégica e aprofundar nos reais motivos e interesses do outro.
8. **Escuta ativa** – Habilidade de entender o interlocutor por meio de ideias, pensamentos, valores, crenças, lógica e processo decisório deste.
9. **Revelação de interesses** – Habilidade de revelar os interesses pessoais no *timing* correto. Administração da ansiedade, trocando informações de forma estratégica.
10. **Convergência de interesses** – Capacidade de encontrar áreas de acordo por meio do desenvolvimento de soluções de interesse comum, atendendo necessidades mútuas.
11. **Solução de impasses** – Capacidade de elaborar e apresentar soluções criativas nos momentos de tensão.

Você pode identificar as suas habilidades mais fortes e os seus pontos de melhoria identificando em que nível você se situa em cada uma dessas habilidades:

Quadro 1 – Níveis de habilidades do negociador

| habilidade                 | nível 1   | nível 2   | nível 3   | nível 4  |
|----------------------------|---|---|---|--|
| preparação estratégica     | Tem a preocupação de levar alternativas e concessões para que ocorra o fechamento da negociação.                    | Consegue executar parcialmente o seu planejamento, cuja precisão é calculada de forma empírica, e não evidenciada.<br>Faz pressuposições e generalizações sem testá-las na interação com a contraparte. | Consegue estabelecer todas as variáveis críticas da negociação.<br>A dosagem do tempo necessário à preparação deve ser um item a ser avaliado, já que o bom é inimigo do ótimo. | Observa e avalia o cenário da negociação com muita perspicácia, e ordena as variáveis críticas. Busca informações essenciais sobre a outra parte e se prepara estrategicamente e para eventuais ameaças. |
| abordagem e <i>rapport</i> | Estabelece uma relação harmoniosa com as outras pessoas, mas evita envolvimento, pois tende a agir individualmente. | Aberto a diferentes tipos de pessoas, valoriza experiências e sugestões, visando a um clima de harmonia.  | Traz à tona os conflitos emergentes da negociação, valorizando o entendimento da visão do outro na busca de soluções. Administra bem conflitos de opinião e interesses.         | Inicia e constrói relacionamentos com qualquer tipo de pessoa. Desenvolve uma boa rede de contatos, de forma aberta e espontânea.  |

| habilidade                         | nível 1  | nível 2  | nível 3   | nível 4   |
|------------------------------------|--|--|---|---|
| comunicação e persuasão            | Demonstra conhecimento sobre o que precisa ser comunicado e esforça-se para compreender e ser compreendido, embora algumas vezes tenha dificuldade de transmitir ideias. | Apresenta informações por escrito ou verbalmente, com clareza e objetividade. Incentiva diálogo e interação, gerando empatia entre as pessoas. | Comunica-se com assertividade em situações favoráveis ou não. Proativo, estabelece vínculos pessoais em prol de metas e personaliza a comunicação, atraindo a atenção alheia. | Usa a sua habilidade de comunicação e persuasão para sensibilizar a outra parte. Elabora e faz, com eficácia, apresentações para pessoas e grupos, criando compromisso e motivação. |
| raciocínio sob pressão e incerteza | Embora consiga diagnosticar os motivos de pressão, o envolvimento emocional pode provocar decisões precipitadas.   | Ao identificar pressão e as suas consequências, posiciona-se com rigidez e pode gerar impasses com desfechos desagradáveis.                    | Oferece rapidamente alternativas de solução de problemas. Racionalmente resistente às intimidações, porém tende a ceder antes do tempo.                                       | Responde com frieza e calma a cenários de alta pressão e desvantagens. Avalia prós e contras, cede apenas no limite do tempo.   |
| exposição a riscos                 | Oferece soluções sem evidências e conhecimento sobre as forças presentes na negociação. Alcança resultados de forma empírica.  | Pressupõe ameaças, direcionando esforços para se proteger de armadilhas e, com medo, delimita o seu campo de ofertas.                          | Pressupõe ameaças, mas cria oportunidades para superá-las. Ataca pontos de incerteza.   | Identifica evidências, eliminando pressuposições. Apresenta ofertas com convicção.  |

| habilidade                 | nível 1  | nível 2  | nível 3  | nível 4  |
|----------------------------|--|--|--|--|
| flexibilidade              | Resistente às mudanças. Prefere atuar em situações já vivenciadas, utilizando abordagens conhecidas.                       | Reconhece e aceita mudanças, agindo com flexibilidade e rapidez. Responde as questões críticas com prontidão, direcionando o foco e priorizando o essencial. | Ágil em situações de imprevistos, articulando tomada de decisões. Transforma problemas em oportunidades, e ideias em resultados.   | Hábil em situações ambíguas, administra mudanças bruscas. Propõe soluções criativas, correndo riscos calculados.   |
| investigação de interesses | Apesar de entender o posicionamento da contraparte, tende a adotar atitudes parciais em relação aos interesses envolvidos. | Demonstra respeito às diferenças de posicionamento e comportamento. Tem assertividade e segurança na argumentação sobre os seus pontos de vista.             | Investiga interesses da contraparte de forma parcial. Estabelece limites às próprias perguntas e, às vezes, não chega às conclusões.                                     | Desenvolve estímulos motivacionais para que a contraparte comunique os seus interesses e as suas necessidades. Resolve facilmente objeções e resistências. |
| escuta ativa               | Preocupa-se mais com o próprio posicionamento do que com a outra parte. Muitas vezes, discute “quem está certo ou errado”. | Embora dê espaço para o interlocutor se expor, processa essas informações de forma aleatória. Faz poucas recapitulações.                                     | Dedica-se à arte de ouvir procurando obter informações para estruturar a sua estratégia de convencimento. Interessa-se mais pelo objeto da negociação que pelas pessoas. | O seu foco é a outra parte e, o seu interesse por pessoas estabelece um clima de abertura. Faz recapitulações para entender a visão de mundo do outro.     |

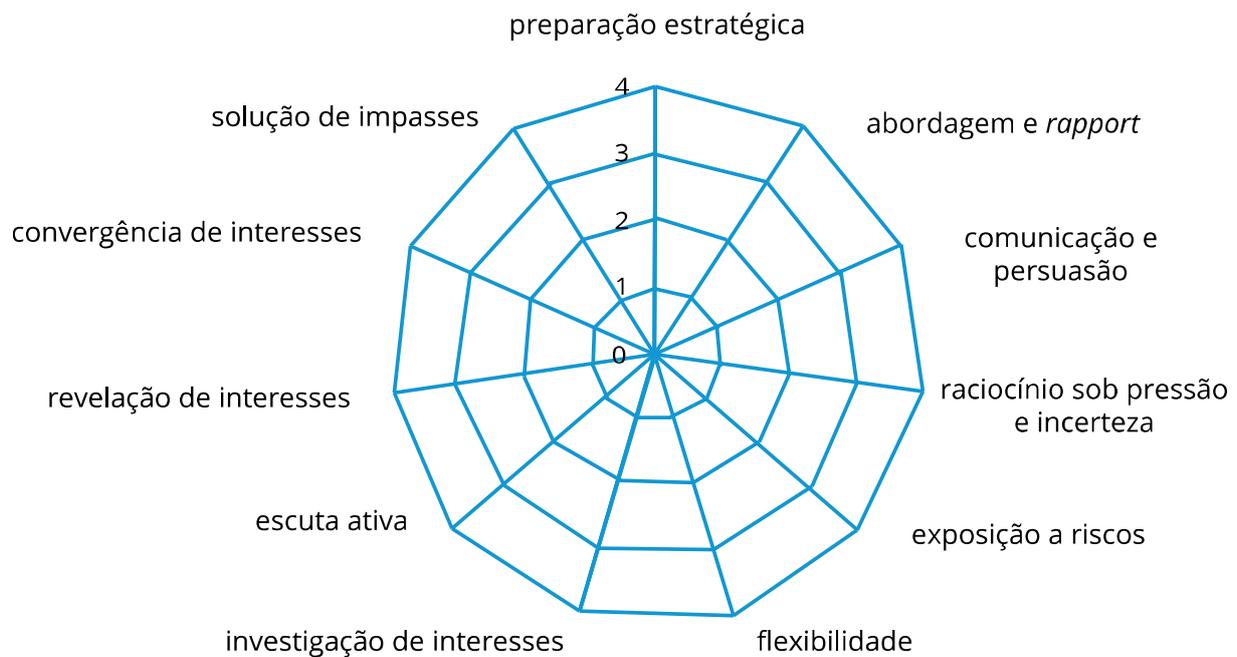
| habilidade                 | nível 1  | nível 2   | nível 3  | nível 4  |
|----------------------------|--|---|--|--|
| revelação de interesses    | Estabelece tão claramente o seu posicionamento que tende a adotar uma postura inflexível na abertura da negociação.                        | Revela os seus interesses de forma aleatória, sem controlar a ansiedade e sem solicitar os interesses da outra parte.                             | Prioriza as trocas de informações, que, por não haver planejamento, correm o risco de revelar interesses antes do tempo necessário.            | Prepara estrategicamente e a sequência de informações que serão fornecidas, bem como o que terá em troca. Controla a ansiedade.                                |
| convergência de interesses | Procura atender às suas expectativas, buscando direcionar as soluções para o que é importante para si.                                     | Procura atender às solicitações e expectativas emergentes da outra parte, sem, contudo, entender a sua opinião e satisfação.                      | Atende às demandas do outro, antecipando-se. Busca de forma planejada a troca de valores e prioridades de cada um.                             | Revisa estratégias com foco nos interesses de ambas as partes. Extrai e expõe interesses de forma eficaz. Foca as ações de pós-negociação.                     |
| solução de impasses        | Receio de inovar e falhar. Algumas vezes, implanta melhoria em processos de negociação desde que tenha sido validado por alguém confiável. | Preocupa-se em ter soluções planejadas. Propõe soluções de divisão do "prejuízo", conseguindo situar a solução na Zona de possível Acordo (Zopa). | Busca oportunidades inovadoras. Embora extrapole o conceito de Zopa, investiga pouco as oportunidades dos potenciais criativos da contraparte. | Antecipa-se na solução dos impasses a partir da medição dos potenciais e limites e emprega práticas inovadoras, adaptando-as conforme o cenário da negociação. |

Fonte: Hirata (2007)

No quadro 1, *Níveis de habilidades do negociador*, o leitor pode identificar as suas habilidades mais fortes e os seus pontos de melhoria para saber em que nível se situa.

O mesmo princípio de identificação ocorre no gráfico 1, *Habilidades do negociador*, relacionado aos níveis identificados no quadro 1, o que permite ao leitor traçar o seu plano de aperfeiçoamento de habilidades negociais conforme a sua necessidade.

Gráfico 1 – Habilidades do negociador



Fonte: Hirata (2007)

## Partes, objeto e contexto

Uma boa negociação começa com um bom planejamento, e, antes de planejar, algumas informações precisam ser reunidas:

- Partes – Com quem vou negociar?
- Objeto – O que vou negociar?
- Contexto – Qual é o ambiente ou o mercado da negociação?

Essas informações servirão de subsídio para todo o processo de planejamento que veremos a seguir.

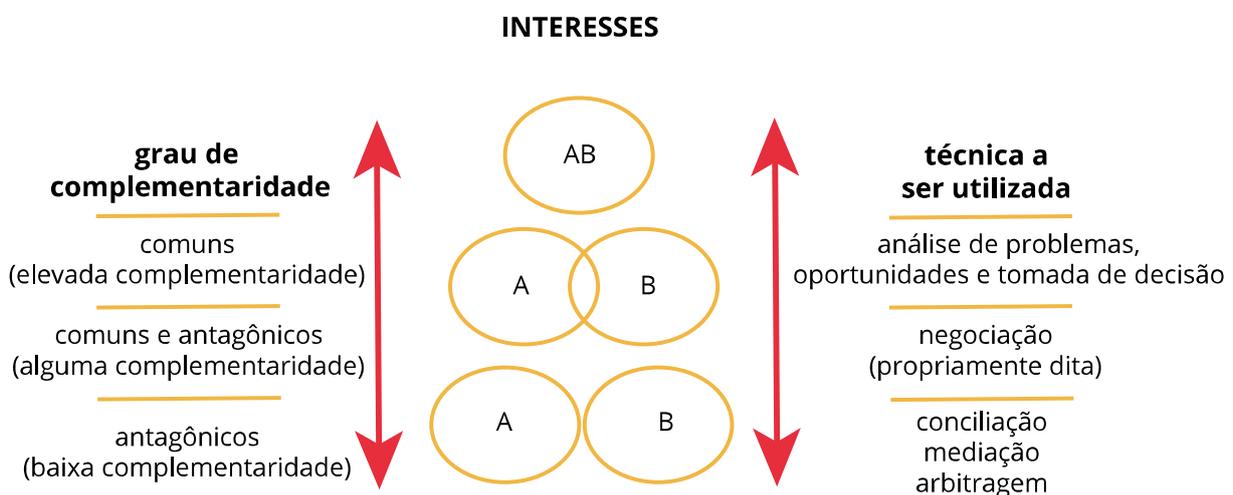
## Objetividade e interesse

Muitas vezes, a negociação parece mais difícil do que realmente é ou poderia ser. Um dos motivos pode ser a diferença entre interesses e posições. Interesse é o motivo da negociação, enquanto posição é a forma como acredito que vou conseguir alcançar o objetivo. Para um mesmo interesse, existem várias possíveis posições.

Negociamos para alcançar os nossos objetivos. Caso deseje que o outro lado atenda aos seus objetivos, você deve deixar claro quais são eles. A probabilidade de um bom acordo aumenta quando os interesses são comunicados de maneira clara e coesa. Faça uma lista dos vários interesses de cada lado e seja específico ao comunicar os seus à outra parte. É preciso fazer com que o outro entenda o seu ponto de vista e os seus interesses sem ataques pessoais. Os interesses de ambas as partes necessitam de legítima atenção (FISHER et al., 2005).

Busque os interesses em comum. Eles podem ser a chave para um bom acordo. Podemos observar na figura 1, abaixo, que, quando grande parte dos objetivos é comum, a negociação é baseada em análise de problemas, oportunidades e tomadas de decisões. Nesse caso, o esforço é muito baixo para um bom acordo. No segundo caso, quando os interesses comuns são poucos, o esforço para o acordo aumenta consideravelmente. Planejamento e controle emocional serão grandes aliados durante a negociação. Já no terceiro caso, os objetivos possuem baixa complementariedade, ou até total antagonismo. O nível de esforço desse tipo de negociação é muito alto. Quase sempre é necessária a participação de um conciliador, mediador ou árbitro.

Figura 1 – Interesses comuns *versus* interesses antagônicos em jogo



Fonte: Carvalhal et al. (2014)

Identificar os interesses de ambas as partes pode facilitar o processo negocial. Um passo antes de chegar às soluções é entender o problema. As suas propostas farão mais sentido se estiverem alinhadas com os reais interesses envolvidos. Transforme o interesse comum em algo concreto e perceptível para a contraparte.

A identificação dos seus próprios interesses faz parte natural da sua análise e do seu planejamento. Lembre-se de que é preciso comunicar ao outro para que ele tenha condições de oferecer algo que seja interessante para você. A final, a contraparte não possui uma bola de cristal!

Escute e reconheça os interesses da contraparte e preocupe-se para que eles façam parte da tomada de decisão. Negociar com assertividade os seus interesses não significa ignorar os interesses da contraparte, porque as pessoas ficam mais abertas ao acordo quando se sentem ouvidas e têm as suas opiniões respeitadas.

Evite discussões sobre o que foi dito ou feito. Quando perceber que está discutindo a causa do conflito, e não a finalidade, é hora de repensar a sua forma de agir. Esse tipo de atitude leva a desentendimentos pessoais e acusações, o que pode atrapalhar a negociação (FISHER et al., 2005).

Importante lembrar que negociadores possuem múltiplos interesses, com graus de prioridades distintos. Essas informações podem validar uma negociação de ganho para ambas as partes. Seja flexível para abrir mão dos interesses de menor grau de importância para conseguir o que realmente agrega valor.

Nem sempre os interesses são evidentes logo no início da negociação. Por isso, procure os interesses que poderão diminuir o esforço para o acordo, são eles os interesses que fortalecem o relacionamento e as oportunidades de ganhos mútuos instantâneos ou no futuro. O relacionamento, muitas vezes, pode ser mais importante que uma questão específica em jogo na negociação (FISHER et al., 2005).

Vale o esforço de identificar os interesses da outra parte. Para isso, saber perguntar é fundamental. As perguntas fechadas, cujas respostas podem ser dadas com uma palavra ou expressão, limitam a abordagem do negociador e o entendimento das necessidades da outra parte. Segue um exemplo de Moine e Herd (1988) que relata muito bem essa premissa:

Suponhamos que trabalhe em uma loja de eletrônicos, e uma cliente entre e vá direto à seção de *home theaters*. Você poderia perguntar: “Já conhece o produto?”, “Tem preferência por alguma marca?” ou, até mesmo, “É para a senhora?”. Perceba que, nesses casos, a resposta seria, quase sempre, limitada a SIM ou NÃO, e você não teria como manter um diálogo, ou até, mesmo ajudar ou influenciar na escolha. De forma diferente, se utilizar perguntas como: “Em que tipo de televisão vai conectar?” ou “Por que tem preferência por certa marca?”. Assim, a resposta lhe trará muito mais informações sobre a cliente e as suas necessidades, e o diálogo fluirá com muito mais facilidade. Por isso, busque perguntas abertas, que ampliem os seus conhecimentos sobre necessidades e percepções da contraparte.

Segundo O'Connor e Seymour (1995), para ter sucesso na vida é preciso: primeiro, ter uma ideia clara do objetivo desejado. Segundo, estar alerta e receptivo para o que está conseguindo. Terceiro, ter flexibilidade para continuar mudando até conseguir o que quer.

## Controle emocional

“Uma boa cabeça e um bom coração formam sempre uma combinação formidável.”

*Nelson Mandela*

A comunicação não poderia ficar de fora na revolução sobre o entendimento do que é inteligência, desenvolvido a partir da publicação do livro *Inteligência emocional*, no qual Goleman (1995), utilizando as mais recentes pesquisas sobre o funcionamento do cérebro, amplia o conceito sobre inteligência, provando que esta é mais emocional do que racional.

O melhor da história é que ele não ficou só na teoria e nos presenteou com inúmeras reflexões sobre a necessidade de nos atualizarmos para esse novo ponto de vista, além de oferecer indicativos de como podemos ser mais eficientes e mais felizes ao mesmo tempo, na turbulenta dinâmica da vida.

A razão e a emoção foram, durante muito tempo, observadas com um grau de independência que não possuem. Ninguém age estimulado unicamente por uma ou outra. Sempre haverá um pouco das duas em qualquer atitude que tomarmos.

O ideal é que sejam utilizadas de forma que uma preste os seus serviços à outra, e vice-versa, em um intercâmbio contínuo de trocas. Em uma linguagem poética, diríamos que a razão conduz a emoção, mas é a emoção que inspira a razão.

As nossas bases foram construídas na infância, mas, felizmente, podem ser ajustadas, adaptadas ou até mesmo substituídas durante toda a vida. Tudo depende do quanto desejamos e permitimos que aconteça. Algumas mudanças independem da nossa vontade, como as consequências de um forte trauma, mas ainda assim podem ser por nós minimizadas, individualmente ou com ajuda especializada.

Na vida profissional, era costume prestigiar as decisões de cunho puramente racional, e isso criou o mito de que “homens de negócios não têm coração, são frios e calculistas”. É bem verdade que tomar decisões tendo apenas a emoção por base pode não conduzir aos melhores resultados, mas hoje, quando o ser humano adquire mais importância no contexto empresarial, desprestigiar a emoção nas decisões já é percebido como “cegueira emocional”, fazendo toda a diferença entre ter ou não uma equipe de alto desempenho e, por conseguinte, de sucesso.

Agora, vejamos como é fácil compreender a necessidade de manter razão e emoção em um *mix* adequado em todas as atividades. A razão está ligada ao pensamento; e a emoção, ao movimento. Pouco ou nada adianta pensar e não agir – colocar em prática –, assim como tem pouco valor sonhar e não tornar o sonho realidade.

Goleman (1995) afirma que o controle potencializa a aplicação, e a falta dele pode levar a consequências imprevisíveis. Durante a vida, montamos na memória um repertório de conhecimentos e também de sensações. No momento que somos apresentados a uma situação, em frações de segundo, buscamos identificar nos sinais que percebemos algo já depositado na nossa realidade interior. É com base na quantidade de sinais comuns que tomamos as primeiras decisões sobre gostar ou não gostar daquela situação.

Uma parte desses sinais, entretanto, nem passa por essa espécie de filtro classificatório, mas ainda assim pode levar-nos a agir, antes mesmo que a fase de busca pela identificação seja completada. Em uma situação de sobrevivência, essa atitude pode ser justificada; em outras, a justificativa costuma ser “Não sei o que houve. Agi sem pensar”.

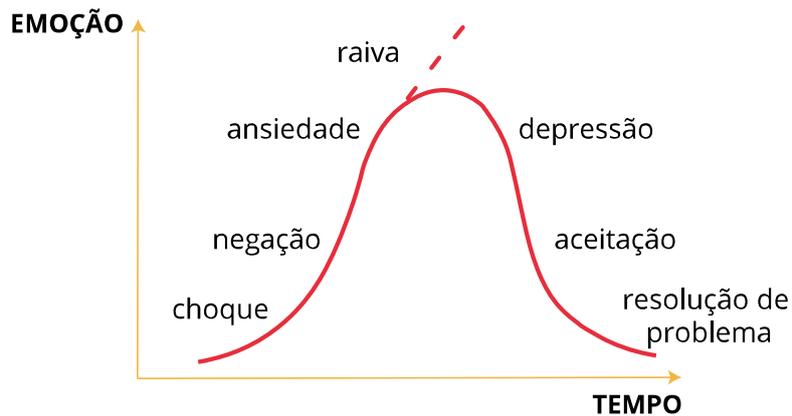
Kahneman (2012) separa a nossa forma de pensar em sistema 1 e sistema 2. O sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco, ou nenhum esforço ou percepção de controle voluntário, como detectar quando um objeto está mais distante que outro, perceber a fonte de um ruído, detectar hostilidade em uma voz ou ler palavras grandes em cartazes. Ele é considerado herói, pois permite reação rápida em situações de perigo. Já o sistema 2 está associado a escolhas e concentração. As suas ações exigem atenção e são interrompidas quando a atenção é desviada. Como exemplos de ações do sistema 2: contar ocorrências de uma letra em um texto, fazer cálculos complexos, procurar uma pessoa, comparar objetos ou preencher um formulário.

A divisão do trabalho entre os sistemas 1 e 2 é altamente eficiente porque minimiza e otimiza o desempenho. Além disso, permite que você faça duas coisas ao mesmo tempo, desde que uma delas não exija atenção.

Segundo Kahneman (2012), esse arranjo funciona muito bem na maior parte do tempo porque o sistema 1 replica os seus modelos em situações familiares de maneira precisa. No entanto, o sistema 1 possui vieses que levam a erros sistemáticos influenciados pelos filtros pessoais de percepção: generalização, omissão e distorção (ver item 0).

Quando exigimos uma rápida resposta da nossa mente, é possível que o sistema 1 tome o comando, e a resposta venha acompanhada de vieses e emoções. O gráfico 2 ilustra uma adaptação da curva da morte, de Kübler-Ross e Kessler (2007). Originalmente, essa curva descreve os estágios pelos quais as pessoas passam a lidar com perda, luto e tragédia. Esses estágios também podem ser percebidos em todas as situações de negociação quando surgem bloqueios ou impasses que impedem o alcance dos resultados esperados por uma das partes. No momento do impasse, a reação de estresse leva a uma reação rápida e emocional, da qual nos podemos arrepender depois.

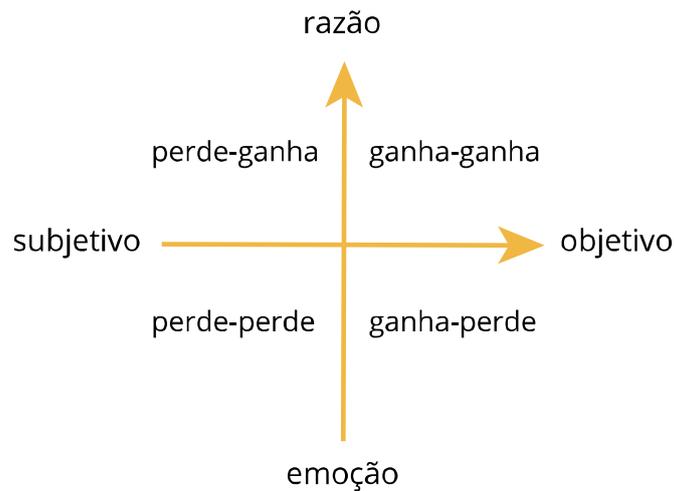
Gráfico 2 – Curva da morte



Fonte: adaptado de Kübler-Ross e Kessler (2007)

O melhor cenário para uma negociação é quando temos objetivos claros, reconhecemos os objetivos da contraparte, controlamos as nossas reações emocionais e entendemos as reações emocionais da contraparte.

Figura 2 – Cenários de negociações



Fonte: adaptado de Kübler-Ross e Kessler (2007)

## Relevância da análise quantitativa

A análise quantitativa é a base para o processo decisório. Ela pode diminuir as questões subjetivas e os vieses da tomada de decisão, bem como fortalecer a autoconfiança do negociador. Além disso, as falhas em datas, valores e critérios geram dúvidas e comprometem a credibilidade do negociador (CARVALHAL et al., 2014).

Podem ser identificados no planejamento, entre outros:

- o tipo de negociação;
- o horizonte das negociações;
- o grau de interdependência entre as partes;
- os meus interesses;
- os possíveis interesses da outra parte – a serem confirmados posteriormente;
- o perfil da contraparte – perfil pessoal e cultura organizacional, postura em negociações passadas, pessoas influenciadoras, *hobbies*, etc.;
- o mapeamento de atores da negociação – decisores, influenciadores, apoiadores, bloqueadores e outras partes envolvidas;
- os meus concorrentes – as suas forças e fraquezas;
- as minhas opções de mercado – caso não feche o acordo;
- as concessões que podem ser feitas por mim;
- as concessões a serem solicitadas ao outro;
- os limites para o acordo;
- os argumentos que podem ser utilizados – embasamento teórico e argumentação emocional;
- os argumentos que podem ser utilizados pela contraparte – tentar pensar como o outro pensaria;
- as moedas de troca e
- as fontes de poder e balanço entre poderes.

## Qual é o propósito da negociação?

Segundo Cohen (2007), o fato de tantas coisas serem negociáveis não quer dizer que tenhamos de negociar tudo, o tempo todo. Para avaliar como válido negociar, as perguntas abaixo devem ser respondidas de maneira afirmativa:

- Sinto-me bem negociando nessa situação em particular?
- A negociação vai satisfazer as minhas necessidades?
- Será que os objetivos que obterei nessa negociação compensam o gasto de energia e tempo da minha parte?

Da mesma forma, tente colocar-se no lugar da contraparte e responder essas perguntas. Caso alguma dessas tenha como resposta o não, vai entender por que a contraparte não quer negociar, ou algumas vezes, nem escuta a sua proposta. Sendo assim, pense em argumentos iniciais que farão com que a contraparte responda positivamente essas questões e também perceba propósito para engajar-se nessa negociação. Tenha em mente que toda negociação visa satisfazer necessidades individuais ou organizacionais.

## Moedas de troca, bases da argumentação e autonomia

Mesmo nas negociações ganha-ganha, sempre temos de ceder algo. As trocas são inerentes a qualquer negociação. Dessa forma, para encontrar o melhor caminho, será necessário ceder também. Negociar é trocar interesses. Como então aproveitar o melhor dessas trocas e tornar a negociação integrativa, aumentando o ganho de ambas as partes durante a mesa de discussões?

Procure concessões que representem baixo esforço para você, porém que possuam alto valor percebido para a contraparte e também aqueles que trazem uma grande vantagem para você, apesar de pouco esforço para a contraparte.

As diferenças entre os interesses e os níveis de prioridade para cada negociador podem possibilitar uma negociação de ganhos mútuos. A decisão entre qual moeda de troca em cada situação deve levar em conta tanto as suas prioridades de ganhos na negociação como o relacionamento em longo prazo com as partes envolvidas.

## Balanço relativo de poder

“Quer você ache que é capaz ou não, você está sempre certo.”

*Henry Ford*

Três variáveis estão sempre presentes e interligadas na negociação: tempo, informação e poder. Com esses três ingredientes, podemos-nos posicionar melhor e alavancar resultados em qualquer negociação.

### Tempo

Em praticamente todas as negociações, as concessões são feitas o mais próximo possível do final. Ganha vantagem o negociador que identifica o prazo limite da outra parte e controla as suas reações quando o seu prazo está chegando ao fim.

Em muitos casos, em prol de manter o seu prazo, o negociador fecha acordos desvantajosos. Vale a pena analisar o custo-benefício de estourar prazos e ter a possibilidade de um melhor acordo.

É importante ressaltar que prazos em negociação podem ser negociados, definindo-se o que chamamos de prazo limite. O prazo limite é comum para as partes envolvidas. Negociado o prazo limite, este deverá ser cumprido.

Segundo Cohen (2007), algumas dicas para aproveitar as oportunidades do tempo em uma negociação:

- Tenha paciência. Permaneça calmo e fique atento para agir no momento favorável. O mais forte é aquele que suporta a tensão de fugir ou lutar.
- Em uma negociação litigiosa, não revele o seu tempo limite.
- Por mais que a contraparte permaneça calma, sempre tem um tempo limite.
- Ações precipitadas devem ser tomadas somente quando for garantida a sua vantagem.

Você pode ainda criar situações em que a contraparte tem a percepção de que deve tomar uma rápida decisão. Você pode perceber esse tipo de estratégia quando um vendedor diz que é o último item da loja ou, quando em um evento especial, como um lançamento, dia de aniversário ou *Black Friday*, aquelas condições são únicas para o fechamento do acordo naquela data. Porém, cuidado! Não são todos que reagem bem a esse tipo de tática. Ela deve ser muito bem elaborada para ter sucesso e não gerar raiva ou desconfiança na contraparte.

## Informação

As informações são imprescindíveis para a tomada de decisão do negociador, porém raramente prevemos a necessidade de informações. Somente em circunstâncias de emergência e sob pressão entendemos que estamos participando de uma negociação (COHEN, 2007).

Devemos buscar informações com:

- pessoas que trabalham com quem vai negociar;
- pessoas que já tenham negociado com quem vai negociar e
- perguntas e percepções durante a interação.

Na maioria dos casos, as pessoas se sentem mais confortáveis em dar informações quando não se sentem ameaçadas. Além disso, em geral, você precisa dar informações para obter outras em troca. Isso vai aumentar o grau de confiança da contraparte com você.

## Poder

“Que jamais negociemos por medo, mas que nunca tenhamos medo de negociar.”

*John F. Kennedy*

Em uma negociação, o poder aparente é mais determinante que o poder real. A sua autoconfiança é que determina o modo como o veem, acreditam e reagem em relação a você. Afinal:

“Nada inspira mais coragem ao medroso do que o medo alheio”

*Umberto Eco*

Segundo Cohen (2007, p 55), “poder é a percepção que você tem de você, de que seja capaz de provocar os efeitos que acredita que possam ajudar ou prejudicar outras pessoas. Apesar do poder, como a beleza, só existir nos olhos do observador, ele começa em você”. Poder é a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas. O poder não é um objetivo em si, mas um meio para se chegar a um fim.

## Fontes de poder

Algumas fontes de poder definidas por Cohen (2007) são destacadas abaixo:

## Recompensa: trocas, concessões, barganhas

Em toda negociação, existem duas coisas sendo negociadas:

- as questões e as exigências específicas, que são declaradas abertamente, e
- as verdadeiras necessidades do outro lado, que raramente são verbalizadas.

Faça uma estimativa razoável das necessidades do outro e poderá prever, de modo preciso, o que vai acontecer em qualquer interação. Para interagir com sucesso com qualquer indivíduo, em qualquer negócio, tudo o que tem a fazer é determinar as necessidades do outro e depois satisfazê-las. Por vezes, aquilo que as pessoas dizem que querem – exigências – não é o que vai satisfazer as suas necessidades específicas.

## Investimento: tempo, dinheiro e energia

No começo, tudo são flores... No início da negociação, sempre abordagens colaborativas reforçando a relação com a contraparte. A postura mais competitiva deve sempre ficar para o final, quando o outro lado já tiver feito algum tipo de investimento.

Se você tiver algo difícil de negociar – uma questão emocional ou um problema prático que possa ser exposto numericamente – deixe-o para o final da negociação, após o outro lado ter gastado muita energia e investido muito tempo.

Mesmo que o assunto apareça no início da negociação, converse sobre ele, mas adie a decisão. Só volte ao assunto quando a outra parte já tiver gastado muito tempo com você. É surpreendente como o investimento de tempo torna a outra parte mais flexível no fim da negociação.

## Coerção: pressão e equilíbrio

Se o outro lado acha que você pode ajudá-lo ou prejudicá-lo – física, financeira ou psicologicamente – isso reforça a sua posição, desde que ele continue pensando assim. Não se desfaça dessa ideia. Mantenha aberta essa opção. Em uma situação competitiva, não elimine as opções nem reduza a tensão do outro lado, a não ser que receba algo em troca. Deixe os outros na incerteza até ganhar aquilo que quer. Talvez ele pense duas vezes na sua oferta antes de tentar um lance contrário ou mais ousado.

## Legitimidade: lei e aceitação

Na nossa sociedade, as pessoas estão condicionadas a repetir tudo aquilo que aparece em letras de forma. Palavras e sinais impressos têm autoridade. A maioria das pessoas tende a não questioná-los. Porém, nas suas negociações, e pela vida a fora, a legitimidade pode e deve ser questionada e desafiada. Use esse poder sempre que lhe for vantajoso ou questione-o quando lhe for conveniente.

## Riscos: coragem e bom senso

“Para você tirar a sorte grande, você tem que comprar o bilhete.”

*Flip Wilson*

Você deve estar disposto a correr riscos enquanto negocia. Isso envolve uma mistura de coragem e bom senso. Para correr riscos com inteligência é necessário pesar os prós e os contras, estar preparado para dar de ombros, e aceitar uma derrota razoável sem se queixar.

“O risco de um retrocesso é o preço por qualquer progresso”, mas antes de arriscar qualquer coisa, calcule as probabilidades para determinar se os benefícios potenciais recebidos valem o preço de um fracasso. Seja racional e nunca impulsivo. Nunca corra riscos por orgulho, impaciência ou desejo de resolver a situação o mais rápido possível. Arriscar-se envolve uma mistura de coragem e bom senso.

Trabalhe as informações cuidadosamente. Ao tentar mudar o ponto de vista, o pensamento, a percepção e as expectativas de alguém, lembre-se de que as mudanças e as novas ideias só são aceitas lentamente. Para a maioria das pessoas é mais fácil e mais confortável não sair do caminho que já conhecem.

## Conhecimento: experiência e talento

Quando os outros sabem ou imaginam que você tem maior conhecimento técnico que eles sobre um assunto, você é, geralmente, tratado com uma consideração que vai do respeito à admiração.

A maioria das pessoas raramente questiona as afirmações de contadores, médicos, mecânicos de automóveis, advogados, técnicos em informática, bombeiros hidráulicos, gerais, etc. Por quê? Porque estão convencidas de que eles sabem mais do que nós nas suas especialidades. Assim, apresente o seu *background* logo no início do encontro, e é provável que nada do que você disser seja contestado, mas é bom mesmo ter os conhecimentos que os outros vão pensar que você tem.

Prepare-se antecipadamente. Vale a pena se dedicar para realizar uma boa negociação. Lembre-se, acima de tudo, não seja pretensioso. No mundo de hoje, rapidamente, todo conhecimento se torna obsoleto e é impossível ser perito em todos os assuntos. O melhor é dominar a arte de fazer perguntas inteligentes e analisar o significado das respostas.

## Persuasão: pessoal e sedução

Na nossa sociedade civilizada, a maioria das pessoas superestima o poder do raciocínio lógico. Somos levados a acreditar que a lógica sempre prevalece. Para persuadir alguém a acreditar em algo, devemos contar com três fatores:

- Ela tem de entender o que você está dizendo. As suas razões devem ser expressas por analogias que se relacionem com a experiência, o nível de conhecimento e a formação particular do outro. Você tem de entrar no seu mundo.
- Os seus argumentos devem ser tais que ele não consiga contestá-los.
- Para ela aceitar o seu ponto de vista, ele deve satisfazer as necessidades dela.

Você vai aumentar a sua capacidade de negociar se fizer os outros identificarem-se com você. O que nos faz preferir uma loja, um *shopping*, um banco, um restaurante ou um posto de combustível não é somente a qualidade, a conveniência e o preço.

O único fator que pode contrariar todos os itens anteriores ou reforçá-los é o seu grau de identificação com as pessoas com quem entra em contato. Por isso, não esnobe nem exagere a sua autoridade. Transmita compreensão e empatia. Observe as necessidades, esperanças e aspirações das outras pessoas.

Agindo com bom senso e profissionalismo ao negociar, você ganhará, em retribuição, cooperação, lealdade e respeito. Tente transmitir compreensão e empatia. A identificação existe em todas as relações interpessoais, inclusive na política e nos negócios.

## Alternativas de posicionamento estratégico

“Há vitórias que são importantes apenas para aqueles que as conseguem.”

*Nelson Mandela*

### Modelo de Thomas e Kilman

A figura 3, abaixo, representa as alternativas de abordagem para negociações e conflitos baseadas no modelo de Blake e Mouton (1975).



Fonte: adaptado de Thomas e Kilman (1974) e Blake e Mouton (1975).

Os posicionamentos de *Uso do poder*, *fuga*, *amaciamento* e *barganha* são alternativas ao conflito utilizadas por indivíduos que reagem com emprego das emoções durante o momento de impasse das negociações. Ao ser desafiado na obtenção dos seus interesses e das suas necessidades, o ser humano tende a reagir emocionalmente, o que causa interferência na resolução mesmo das questões substantivas de um acordo. Essas alternativas ao conflito são chamadas de negociação primal ou instintiva. São consideradas abordagens intuitivas e levam, normalmente, a acordos distributivos, em que não há criação de valor na negociação.

Um negociador, em qualquer negociação, possui dois principais interesses: a manutenção do relacionamento com a contraparte e os seus ganhos com o acordo. Quem assume a postura primal, faz uso do poder ao focar os ganhos e foge ou se esquia ao focar o relacionamento.

## Uso do poder

Esse tipo de posicionamento também é chamado de *luta*, ou de *combate*. O negociador possui uma posição agressiva, ilude a outra parte e faz apenas pequenas concessões para manter a negociação em andamento. Tem como base a emoção de raiva. Por isso, as ideias associadas são: competir, dominar, coagir e pressionar (CARVALHAL et al., 2014).

O negociador foca o próprio ganho. Por esse motivo, o resultado na negociação tende a não criar valor. Além disso, o resultado costuma ser vantajoso apenas para uma das partes. Em longo prazo, o resultado desse posicionamento é o isolamento para o negociador que assume essa postura, pois nenhum outro negociador se sentirá confortável de negociar nessas condições.

## Amaciamento

Nesse tipo de posicionamento, o negociador tende a *ceder* no momento do conflito. O objetivo desse negociador é o acordo, mesmo que não lhe seja satisfatório. Tem como base a emoção de medo. Por isso, as ideias associadas são: acalmar, adiar, protelar e suavizar (CARVALHAL et al., 2014).

O negociador foca o relacionamento. Por esse motivo, o resultado na negociação também tende a não criar valor, gerando assim um resultado vantajoso para a contraparte. Em longo prazo, o resultado desse posicionamento é a frustração para o negociador que assume essa postura. Há possibilidade de uma mudança brusca de posicionamento para a luta, caso esse negociador perca o interesse pela manutenção do relacionamento ou se sinta empoderado.

## Fuga

Nesse tipo de posicionamento, o negociador tende a não se engajar em um conflito, ele se *cala*. Tem como base a emoção de medo. Por isso, as ideias associadas são: retração, afastamento e submissão (CARVALHAL et al., 2014).

O negociador não possui foco no relacionamento nem no ganho. O resultado fica fora do seu controle. As decisões são apenas acatadas ou, até mesmo, ignoradas. Em longo prazo, o resultado desse posicionamento é a frustração para o negociador que assume essa postura. Também há possibilidade de uma mudança brusca de posicionamento para a luta, caso esse negociador encontre alguma fonte de poder.

## Barganha

Nesse tipo de posicionamento, o negociador tende a fazer trocas, sem agregar valor à negociação. As ideias associadas são: compor, conceder, compartilhar, condicionar, trocar (CARVALHAL et al., 2014).

O negociador foca o ganho, porém, existe um equilíbrio de poder, que faz com que ele precise também pensar no relacionamento. O resultado é a troca condicional de favores e concessões. Em longo prazo, os resultados desse posicionamento são relações negociais instáveis e pouco ganho mútuo.

## Integração

Nesse tipo de posicionamento, o negociador busca o aumento de valor envolvido na negociação. A busca do ganho mútuo requer uso de racionalidade, planejamento e integridade. As ideias associadas são: colaborar, solucionar problemas, buscar relações de longo prazo (CARVALHAL et al., 2014).

O negociador foca o ganho, porém existe um equilíbrio de poder, o qual faz com que ele precise também pensar no relacionamento. O resultado é a troca condicional de favores e concessões. Em longo prazo, o resultado desse posicionamento são relações negociais estáveis e duradouras, com base na confiança entre as partes, satisfação com o acordo e aumento de valor percebido para ambas as partes.

Como afirmam Fisher et al. (2005), na negociação cada um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões para chegar a uma solução de compromisso. Tomar posições atende a alguns fins úteis em uma negociação. Pensar nos efeitos da negociação em longo prazo é fundamental para o negociador. Sendo assim, pode-se chegar a esses fins de outras maneiras, buscando uma negociação integrativa.

## Barganha posicional

Fisher et al. (2005) afirmam que a discussão por posições gera acordos insensatos: quanto mais o negociador afirma para o outro o seu ponto de vista e se defende dos ataques, mais difícil se torna a negociação. Por esse motivo, discutir posições é ineficaz, e pode ser ainda mais improdutivo para o acordo quando se trata de muitas partes negociando. No entanto, ser gentil não é a solução. A postura demasiadamente afável pode levar à insatisfação com o acordo, e a posterior frustração pode gerar a quebra do relacionamento, mesmo esse sendo considerado o mais importante no momento da negociação.

Quadro 2 – Posturas do negociador

| negociador afável                                       | negociador áspero  | negociador profissional   |
|---|--|---|
| Os participantes são amigos.<br>A meta é o acordo.      | Os participantes são adversários.<br>A meta é a vitória. | Os participantes são solucionadores de problemas.<br>A meta é um resultado sensato. |
| É afável com as pessoas e com os problemas.             | É áspero com as pessoas e com os problemas.              | Separa as pessoas dos problemas.  |
| Muda facilmente de posição.                             | Prende-se na sua posição.                                | Concentra-se nos interesses, e não nas posições.                                    |
| Revela o piso mínimo.<br>Faz ofertas.<br>Aceita perdas. | Blefa.<br>Faz ameaças.<br>Nunca aceita perda.            | Inventa opções de ganhos mútuos.  |
| Evita as disputas de vontade.                           | Tenta vencer as disputas de vontade.                     | Insiste em critérios objetivos.   |

**Fonte:** adaptado de Fisher et al. (2005).

Semelhantemente ao modelo de Thomas e Kilman, os autores Fisher et al. (2005) apresentam o modelo de Barganha Posicional e afirmam que negociadores que barganham com as suas posições tendem a obter resultados ineficazes quanto ao equilíbrio entre ganhos e relacionamentos. Eles dividem a postura instintiva em *afável* e *áspero*, conforme o quadro 2, acima.

O quadro 2 ainda compara a Barganha Posicional com os quatro pontos fundamentais da *Negociação baseada em princípios* (detalhada no item 2.5 desta apostila).

## Macna: melhor alternativa em caso de não acordo

Ainda no planejamento de uma negociação, precisamos determinar limites. Isto é, definir até quando podemos conceder. Os limites nos permitem evitar armadilhas de pressões e tentações momentâneas do calor de uma negociação.

Lembre-se também que negociadores possuem múltiplos interesses, e os interesses possuem pesos de importância diferentes. Limites estipulados para cada um dos interesses podem inviabilizar um acordo. Portanto, o arranjo entre esses interesses pode definir se o acordo será bom ou ruim, não apenas cada interesse de forma isolada.

Como então definir os seus limites de maneira holística? Pense no seu plano B! Isto é, imagine toda e qualquer alternativa caso não feche acordo com a contraparte. Depois, escolha a melhor delas. Esse será o seu plano B ou a sua Macna (Melhor Alternativa em Caso de não Acordo).

Toda e qualquer proposta feita pela contraparte poderá ser comparada à sua Macna. Dessa maneira, o negociador poderá definir se a proposta é vantajosa ou não, analisando todos os interesses em jogo.

A definição da Macna pode permitir que o negociador aproveite ao máximo as suas oportunidades em uma negociação, bem como impedir que um negociador aceite um acordo que deveria ser recusado.

Macna também é conhecido por:

- Batna – Better alternative to no agreement;
- Maana – Melhor alternativa à negociação de um acordo;
- Mapuana – Melhor alternativa para um acordo não alcançado e
- Madi – Melhor alternativa disponível.

Todos esses e outros mais acrônimos possuem o mesmo significado. Eles são originados de Batna. Cada autor que traduz o conceito de forma livre para a língua portuguesa produz um novo acrônimo. Foque o entendimento do conceito, pois este é único.



## MÓDULO II – NEGOCIAÇÃO: ASPECTOS RELACIONAIS

“Temos que nos tornar na mudança que queremos ver.”

*Mahatma Gandhi*

Neste módulo, abordaremos os principais conceitos de base para melhorar a sua comunicação ao negociar. Você conhecerá os aspectos relacionais e o *software* mental; diferenciará hierarquia, *status*, consideração e influência; e será apresentado aos condicionantes culturais, modelos de estilo e comportamento de negociadores. Além disso, verificaremos que negociação é comunicação, percebendo a necessidade do comportamento ético e da confiança para se ter uma negociação baseada em princípios. Também trataremos de consenso e relacionamentos, tensão e controle emocional. Por fim, você compreenderá os conflitos.

Com certeza, você já passou por uma situação de negociar com uma pessoa com grandes diferenças culturais, com crenças e valores bem diferentes, não é mesmo? Criar o relacionamento com a outra parte, o conhecido *rapport*, não é buscar a concordância entre as opiniões. Segundo O'Connor (2007), é possível concordar com alguém com quem não temos *rapport*, ou, até mesmo, discordar de alguém com quem temos *rapport*. O *rapport* advém de assumirmos a posição da outra parte e tentar compreendê-la a partir do ponto de vista dela. Como dizem os americanos: colocar os sapatos do outro.

### Diferenças de filtros pessoais

“Nenhum legado é tão rico quanto a honestidade.”

*Shakespeare*

Na comunicação, mais importante do que o que foi dito é o que foi entendido pelo outro! Segundo O'Connor e Seymour (1995), transformamos a realidade em um mapa mental. Para isso, utilizamos três filtros. É fácil entender que utilizamos os nossos filtros de percepções para transformar a realidade externa vivenciada no nosso mapa mental, isto é, a nossa realidade pessoal. Por esse motivo, mesmo vivenciando uma mesma situação, pessoas diferentes percebem realidades diferentes. “Na verdade, não sabemos como é a realidade” (O’CONNOR, 2007, p. 152).

Confundir o mapa mental com a experiência, segundo O’Connor (2007), pode levar a três mal-entendidos:

1. Traduzimos a nossa experiência para linguagem e confundimos a linguagem com experiência quando é apenas um reflexo incompleto; com isso, permitimos que as palavras nos limitem.
2. Podemos supor erroneamente que os outros compartilham as nossas suposições e assim omitimos partes vitais de nossa mensagem.
3. Entendemos mal os outros porque preenchemos as lacunas entre as palavras com base no nosso mapa da realidade, em vez de descobrirmos o mapa deles.

Omissão, generalização e distorção são os principais filtros da nossa percepção da realidade. São formas naturais de pensar e filtrar o excesso de informação que recebemos ao longo de um dia. Nós filtramos a nossa experiência quando as transformamos em representações internas e, ainda, ao escolhermos palavras para descrever essas experiências, filtramos tudo mais uma vez (O’CONNOR, 2007).

- A linguagem **apaga ou omite** a nossa experiência. Ela é lenta demais para expressar todas as informações sobre uma experiência.
- A linguagem **generaliza** ao aplicar regras de exemplos únicos a um contexto mais amplo.
- A linguagem **distorce** a experiência, atribui maior peso a alguns elementos e minimiza outros.

## Sistemas representacionais

O ciclo da comunicação se inicia nos nossos sentidos, em que boca, olhos, nariz, ouvidos e pele são os pontos de contato com o mundo exterior. Portanto, enxergamos por meio dos nossos filtros perceptivos e, quando pensamos, sobre o que vimos, sentimos ou ouvimos, recriamos e revivemos sons, imagens e sensações (O’CONNOR; SEYMOUR, 1995).

Utilizamos os sentidos externos para representar a realidade experimentada. Segundo O’Connor e Seymour (1995), a maneira como assimilamos, armazenamos e codificamos informações por meio dos nossos sistemas representacionais: visual, auditivo e sinestésico (tato, paladar e olfato).

Embora utilizemos todos os nossos sentidos concomitantemente, desde a infância, estabelecemos o nosso sistema representacional de preferência. Tendemos a favorecer um, ou dois sistemas. O fato de sermos visuais, sinestésicos ou auditivos é, na maioria dos casos, uma questão de condicionamento. Pode haver uma predisposição a algum canal de preferência. No entanto, podemos condicionar-nos se quisermos (MOINE; HERD, 1988).

Podemos identificar o sistema representacional da contraparte e adaptar a nossa linguagem para favorecer a comunicação e a empatia. A outra parte compreenderá com mais facilidade a sua mensagem, pois você está falando a linguagem dela. “Se não conseguir fazer isso, é como se um cego tentasse vender algo para um surdo” (MOINE; HERD, 1988, p. 48).

Para identificar o sistema representacional de preferência de outra pessoa, é normal evidenciarmos algumas pistas:

## Por meio de palavras

Compare três pessoas descrevendo um acidente de carro sofrido:

*Visual:* “A cena aconteceu muito rápida. Não pude prever o que aconteceria. Quando olhei, o outro carro já estava muito próximo. Os vidros se quebraram, e via tudo rodando, parecia que lentamente. Quando tudo acabou, fiquei feliz por ver que não havia nem uma gota de sangue”.

Perceba palavras como: olhar, imagem, foco, imaginação, cena, examinar, antever, ilusão, ilustrar, observar, escuro, mostrar e visão.

*Auditivo:* “Foi tudo em um ritmo acelerado. Fiquei mudo. Quando ouvi o estrondo da colisão junto com o ruído dos estilhaços de vidro, já percebia que o carro rodava de maneira ritmada e aguda. Soou como música nos meus ouvidos quando tudo aquilo cessou e percebi que estava tudo bem”.

Perceba palavras como: dizer, sotaque, alto, tom, discutir, som, monótono, agudo, mudo, comentar, proclamar, dissonante, silêncio e perguntar.

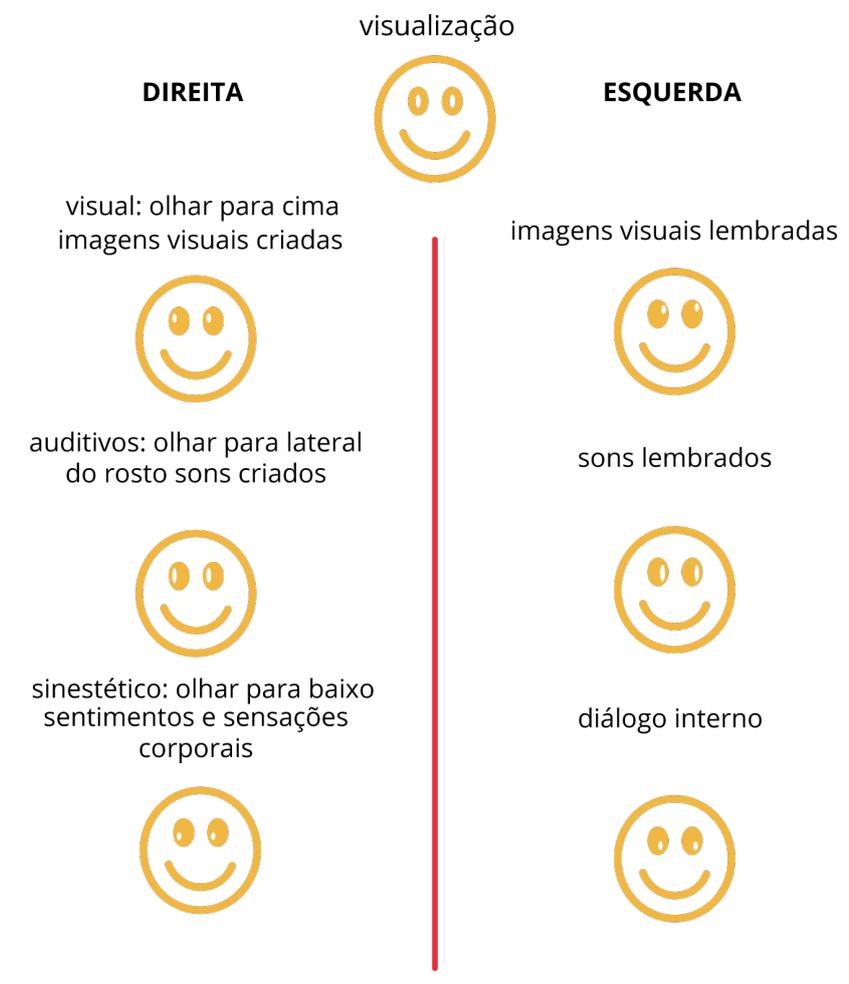
*Sinestésico:* “Senti tudo muito rápido. Fiquei sem reação e senti um frio na barriga. A primeira tensão foi o impacto do cinto de segurança quase esmagando o meu peito. Depois, parecia que estava dentro de um liquidificador, tudo rodava vigorosamente. Embora ainda nauseado, quando pude colocar os meus pés no chão, fiquei feliz por não estar sentindo nenhuma dor”.

Perceba palavras como: tocar, manusear, empurrar, sentir, sólido, quente, frio, tangível, concreto, estresse, pressão, agarrar, sofrer e pegar.

## Movimentos oculares

Não é possível saber o que a pessoa está pensando, mas podemos perceber que tipo de pensamento uma pessoa está tendo. Olhamos para o lado esquerdo para lembrar memórias já existentes, e para o lado direito para criarmos imagens, sons ou sentimentos. Por esse motivo, muitos associam o contato visual deslocado para o lado direito como possibilidade de blefe ou mentira. Nem sempre isso faz sentido. Outros indícios de mentira devem ser analisados antes de uma conclusão radical como essa.

Figura 4 - Pistas visuais



Fonte: O'Connor e Seymour (1995)

A maioria das pessoas destras possui o padrão de movimento ocular conforme o esquema acima. No entanto, é comum achar pessoas canhotas que olhem para a direita para lembrar memórias já existentes, e para esquerda para criar novos pensamentos.

## Pistas de linguagem corporal

*Visual:* tendem a respirar elevando o tórax e têm um tom de voz mais alto; falam com rapidez; são mais magros (MOINE; HERD, 1988; O'CONNOR, 2007). Em geral, vestem-se melhor do que outros do mesmo nível econômico (MOINE; HERD, 1988).

*Auditivo:* tendem a ter tom de voz uniforme e agradável. Ocasionalmente, poderá ouvi-los sussurrando, assobiando ou fazendo pequenos barulhos com a boca (MOINE; HERD, 1988; O'CONNOR, 2007). Podem expressar movimentos rítmicos no corpo, como se estivessem ouvindo música; respiração regular no meio do peito, tipo corporal frequentemente mediano (O'CONNOR, 2007).

*Sinestésico:* tendem a respirar de forma plena e profunda; usam gestos para falar; falam com tom de voz baixo; e, com frequência, tocam as suas roupas ou o seu próprio corpo; possuem estrutura física musculosa; gostam de esportes e passar o tempo ao ar livre, e, ao ficarem mais velhas, têm tendência a engordar (MOINE; HERD, 1988).

## Modelos de estilos e comportamentos de negociadores

Estilos são tendências encontradas pelas pessoas para atingir objetivos e superar barreiras. Não existe estilo melhor ou pior, mas há, sim, uma forma positiva e uma negativa de atuar em cada um dos estilos. Essa forma está associada a fatores como sucesso ou fracasso de cada pessoa, experiências boas ou ruins na superação de problemas, capacidade intelectual, maturidade emocional, entre outros.

Identificar o seu perfil é fundamental para o autoconhecimento. Dessa forma, identificar as suas características pessoais pode levar à reflexão, conseqüentemente, ao desenvolvimento pessoal. Já a identificação do perfil da pessoa com quem você precisa negociar pode levar ao entendimento das diferenças interpessoais, e a adaptação ao estilo do outro pode facilitar muito as negociações. O conhecimento da tipologia ajuda a apreciar os seus talentos e as suas habilidades inatas, viver de maneira mais alinhada com a sua personalidade, além de aceitar os outros da maneira como são e aprender a conviver melhor.

A seguir, veremos estilos e comportamentos de negociadores de acordo o método MBTI – tradução livre: indicadores tipológicos Myers-Briggs (BARON, 2001). O método MBTI identifica quatro dimensões básicas da personalidade humana, cada uma com um par de preferências antagônicas relacionadas com um aspecto. A combinação dessas preferências identifica 16 tipos de personalidades. Os quatro aspectos são (BARON, 2001):

### **1. Quanto à maneira de captar energia: extroversão (E) e introversão (I)**

Os que preferem extroversão captam energia a partir do mundo exterior, das pessoas, atividades e coisas. Os que preferem a introversão captam energia do mundo interior, impressões e pensamentos. Não tem relação com timidez.

## 2. Quanto à maneira de captar informações: análise (A) e intuição (T)

Os que preferem análise ficam atentos às informações que lhes vêm diretamente pelos cinco sentidos e dão mais importância ao “*que é*” e ao “*que foi*”. Os que preferem a intuição prestam mais atenção à intuição, aos pressentimentos e *insights* e valorizam o “*que deveria ser*”.

## 3. Quanto à maneira de tomar decisões: razão (Z) e sentimentos (S)

Os que preferem a razão tomam decisões de forma objetiva e lógica. Os que preferem o sentir tomam decisões de forma subjetiva, a partir dos seus valores.

## 4. Quanto à orientação dada ao estilo de vida: rigidez (G) e flexibilidade (F)

Os que preferem a rigidez tendem a viver de maneira organizada e planejada. Os que preferem a flexibilidade tendem a viver de maneira espontânea e livre.

Segundo Baron (2001), a descrição resumida dos 16 tipos Myers-Briggs:

### 1. Tipo analítico rígido (AG): os administradores

São motivados pela necessidade de serem úteis e servir. Gostam de ser ater a procedimentos padronizados. Valorizam a tradição, os costumes e as regras sociais.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>EAZG</b></p> <p>Extrovertido, ativo, fidedigno. Eficiente, organizado e decidido. Gosta de administrar e dirigir. Ótimo para definir e aplicar políticas e procedimentos. Afirmativo, franco e direto. Preocupa-se em solucionar problemas. Responsável esforçado e bom planejador. Consistente, pragmático e coerente.</p> | <p style="text-align: center;"><b>EASG</b></p> <p>Entusiasta, sociável, cativante. Gosta de se sentir necessário e estimado. Bem apessoado, compreensivo e cooperativo. É solidário e diligente em tarefas organizacionais. Digno de confiança, leal e responsável. Valoriza a harmonia e demonstra o seu amor por meio de atitudes práticas.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>IAZG</b></p> <p>Reservado, perseverante, fiel e cuidadoso. Sistemático, organizado e atento aos fatos. Trabalhador, metódico e obediente. Pé no chão, pragmático, honesto, honra os seus compromissos. Faz o que é certo e espera o mesmo dos outros. É calmo e firme em momentos de crise.</p>                             | <p style="text-align: center;"><b>IASG</b></p> <p>Consciente, honesto e cooperativo. Leal, digno de crédito e autodisciplinado. Demonstra respeitar a ética profissional e completa as suas tarefas no prazo. Excelente memória para detalhes. Amigo silencioso. Sério e reservado. Frequentemente trabalha nos bastidores, ajudando os outros. Modesto e simples. Emotivo, diplomata e gentil.</p> |

**Como conviver com os AGs:** peça desculpas se fizer algo errado. Valorize o seu perfeccionismo, a sua diligência, lealdade e disposição para as responsabilidades. Tente fazer as coisas da maneira mais correta possível, sem desperdícios e confusões. Honre os seus compromissos para ganhar a sua confiança. Respeite a sua inclinação para o tradicional. Seja específico e prático.

## 2. Tipo analítico flexível (AF): os ativos

São motivados pela necessidade de liberdade e ação. Valorizam viver no aqui e agora.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>EAZF</b></p> <p>Gosta de enfrentar riscos, desafios e aventuras. Cheio de energia, vive em constante movimento. Leva a vida às últimas consequências. Atento, confiante e persuasivo. Pode ser escandaloso, direto e impulsivo. Competente e responde bem às crises, Realista e pragmático. Negociador habilidoso.</p>  | <p style="text-align: center;"><b>EASF</b></p> <p>Solícito, generoso, cooperativo, gosta de ajudar os outros. Amigável, gregário energético, vivaz e charmoso. É quase sempre a alma da festa. Tolerante, aceita a si mesmo a aos outros. Tem senso prático. Enfatiza o positivo. Gosta de experiências e tem entusiasmo pela vida.</p>                 |
| <p style="text-align: center;"><b>IAZF</b></p> <p>Prefere agir a conversar, gosta de aventura e desafios. Resolve bem as crises. Sai-se bem em trabalhos com ferramentas, máquinas ou quaisquer outros que requerem habilidade manual. Cheio de expediente, independente e determinado. Coerente, realista e prático. Reservado, desapegado, observador curioso. Acumula informações e acontecimentos na memória.</p> | <p style="text-align: center;"><b>IASF</b></p> <p>Gentil, leal e compassivo. Aparenta ser reservado e simples. Ajuda os outros discretamente. Paciente, sabe aceitar as coisas como são e não faz julgamentos. É a favor da filosofia do viver. Sensibiliza-se com conflitos e discórdias. Tem pouca necessidade de dominar ou controlar os outros.</p> |

**Como conviver com os AFs:** valorize o seu entusiasmo, otimismo e habilidade para lidar com crises. Acompanhe-o nas suas aventuras. Dê-lhes liberdade. Não os sobrecarregue com planos e rotinas. Quando lhes pedir algo, dê-lhes alternativas e deixe-os agir. Não tente mudá-los. Evite analisar procedimentos e sentimentos. Não os sobrecarregue com muitos assuntos.

### 3. Tipo intuitivo racional (TZ): os pesquisadores

São motivados pela necessidade de compreender o mundo à sua volta. Valorizam a competência e o poder mental.

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>ETZG</b></p> <p>Líder confiável que gosta de estar no comando. Decidido e ambicioso. Aprecia o intercâmbio intelectual. Engenhoso e competente para resolver problemas complexos. Inovador, analítico e coerente. Determinado e independente. Aspira ser o melhor em tudo o que faz.</p>   | <p style="text-align: center;"><b>ETZF</b></p> <p>Franco, é desenvolto em desafios e debates. Entusiasta, charmoso, gregário e espirituoso. Valoriza a liberdade e a independência. Criativo, empreendedor e competente. Espontâneo e impulsivo. Gosta de enfrentar riscos e está atento a todas as possibilidades. Inquiridor e curioso.</p>                           |
| <p style="text-align: center;"><b>ITZG</b></p> <p>Independente e individualista. Tem muita perspicácia e visão. Hábil em criar teorias e métodos. Estimula a si mesmo e aos outros para alcançar os seus objetivos e autodesenvolvimento. Engenhoso e criativo ao resolver problemas. Organizado determinado e líder confiável. Responsável, reservado e discreto.</p> | <p style="text-align: center;"><b>ITZF</b></p> <p>Analítico e brilhante. Pensador original, competente para solucionar problemas. Idiossincrático e não conformista. Valoriza a precisão no pensar e no falar. Observa a inconsistência, as contradições e os lapsos no discurso alheio. Independente, curioso e compreensivo. Discreto, reservado e introspectivo.</p> |

**Como conviver com os TZs:** valorize a sua objetividade, o seu conhecimento e a sua agilidade. Respeite a sua independência e autonomia. Evite mostrar-se dúbio ou excessivamente dependente. Aprenda a participar de conversas interessantes e intelectualmente estimulantes. Evite a abordagem sentimental. Não tema discutir com eles e, quando o fizer, não leve para o lado pessoal. Valorize o seu bom senso, conselhos e sugestões.

#### 4. Tipo intuitivo sentimental (TS): os idealistas

São motivados pela necessidade de entender os outros e a si mesmos. Valorizam autenticidade e integridade e anseiam por um mundo ideal.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>ETSG</b></p> <p>Amigável, charmoso, entusiasta e socialmente ativo. Orador persuasivo e inspirado, líder carismático que motiva outras pessoas. Simpático, caloroso, prestativo e solidário. Responsável, consciente e idealista, Diplomático e bom em prover harmonia.</p>   | <p style="text-align: center;"><b>ETSF</b></p> <p>Acolhedor, prestativo, respeitador e compassivo. Cheio de entusiasmo e novas ideias. Valoriza a liberdade e autonomia. Sabe comunicar-se muito bem e inspirar ações. Criativo, espontâneo, positivo e amante de diversões. Individualista, introspectivo, perceptivo.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>ITSG</b></p> <p>Sensitivo, profundo e algumas vezes místico. Sério ao considerar valores pessoais e convicções. Tem vida interior rica e valoriza integridade pessoal. Criativo, original e idealista. Reservado, gentil e compassivo. Aprecia a solidão e sente grande necessidade de harmonia. Consciencioso, determinado e perseverante.</p> | <p style="text-align: center;"><b>ITSF</b></p> <p>Devotado, compassivo, mente aberta e gentil. Detesta regras, ordens, planejamentos e prazos. Gosta de aprender e estar envolvido em projetos próprios. Tem convicções apaixonadas e persegue ideais. Estabelece padrões elevados para si mesmo. Idealista, sensível e criativo. Pode ser reservado e contemplativo.</p> |

**Como conviver com os TSs:** valorize os sentimentos que são capazes de expressar. Faça-os entender que o NÃO nem sempre significa rejeição ou raiva. Seja diplomata, pois são sensíveis à desaprovação. Encoraje-os a perseguir os seus ideais. Seja compreensivo e paciente com a sua necessidade de expressar sentimentos. Não julgue as suas variações de humor.

## Negociação é comunicação

Negociação é um processo de comunicação com objetivo de chegar a um consenso. Por isso, não há negociação sem comunicação. Ou melhor, não há boa negociação sem uma comunicação eficiente.

Nós nos comunicamos por meio de palavras, posturas, gestos e expressões. Alguma mensagem é transmitida mesmo quando não dizemos nada e ficamos parados, e o significado da comunicação é a reação obtida (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995). Isto é, mais importante que o que falamos é a forma que a outra parte entende.

Para que a comunicação se processe com efetividade temos de reconhecer as possíveis falhas que podem ocorrer durante o transcurso desse processo. As mais comuns são: o uso indevido das palavras; o medo; a pressuposição da compreensão da mensagem; a sobrecarga de informações; a falta de capacidade, de concentração e atenção; e o não saber ouvir.

Fisher et al. (2005) apontam três barreiras para uma comunicação eficaz:

### **1. Achamos que não há necessidade de conversar**

Talvez a explicação mais importante para a falta de comunicação em um relacionamento seja o pressuposto generalizado de que não há motivo para discutir a questão. Isso pode ser levado pelos seguintes motivos:

- Não ocorre conversar com o outro sobre o assunto.
- A sua atenção está voltada para a questão em si.
- Você achava que sabia qual era a decisão correta.
- Você achava que sabia o que o outro lado diria.
- Em última análise, você achava que teria de tomar a decisão sozinho.

### **2. Comunicamos em um só sentido: apenas “informamos” aos outros**

Para ser eficaz, a comunicação precisa caminhar nos dois sentidos: transmissão e recepção. Ouvir é fundamental. Algumas pessoas falam tanto que o outro lado desiste de ouvir. Parar de ouvir é uma maneira de adaptar-se a uma pessoa que fala muito. Para que ouvir? Não há intercâmbio. Construir um relacionamento com alguém assim é tão difícil quanto construir um relacionamento com um alto-falante.

Se ambos os parceiros falam, mas um ignora o outro, a comunicação continua processando-se em um só sentido. Ao comunicarmos pela mera transmissão das nossas opiniões, eliminamos a chance de aprender o que não sabemos e, sem querer, dissuadimos o outro de contribuir para encontrar uma solução. Além disso, reduzimos o seu compromisso com qualquer solução.

### **3. Enviamos mensagens desconexas**

As palavras devem ser coerentes não só entre si, mas com as ações que as acompanham. As mensagens desconexas se destroem mutuamente e impedem o estabelecimento de uma comunicação eficaz.

A pessoa que diz uma coisa da boca para fora, mas não age de acordo com o que afirma acreditar, não nos deixa à vontade. Certas pessoas conseguem ignorar uma ou outra mensagem, mas a maioria fica perturbada com o conflito: alguma coisa não soa bem.

O envio de mensagens desconexas é comum por três motivos:

- a) Objetivos conflitantes – Como os interesses em curto e longo prazo normalmente divergem, uma mensagem explícita enviada para favorecer um grupo de interesses pode conter mensagens implícitas que entram em choque com o outro grupo. Os interesses em longo prazo são abafados pelos objetivos em curto prazo, que parecem, no momento, mais urgentes.

- b) Público variado – É comum as pessoas desejarem dizer coisas diferentes a públicos diferentes, por motivos perfeitamente legítimos. Para lidar sem problemas com cada um deles, devemos escolher as palavras com muito cuidado.
- c) Emoções conflitantes – A ansiedade ou o medo de contrariar o outro pode levar a pessoa a dar voltas em torno do assunto, evitando comunicar-se com clareza, de uma maneira mais facilmente entendida. Essa abordagem indireta pode causar problemas.

As emoções desempenham um papel da maior importância na determinação não só do que dizemos e de como dizemos, mas também do que ouvimos. Se estamos contrariados, zangados ou amedrontados, interpretamos as mensagens dos outros à luz do nosso estado emocional.

A frase “Falarei com o seu chefe amanhã” pode ser interpretada como uma ameaça. Um momento de silêncio pode parecer altamente suspeito. Se o outro deixa de telefonar de volta, isso pode ser entendido como uma rejeição pessoal.

## Comunicação verbal

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.”

*Nelson Mandela*

Olhe para as seguintes palavras:

### Bananas Vômito

Segundo Kahneman (2012), essas palavras geram imagens e memórias desagradáveis. O seu rosto pode ter-se contorcido esboçando uma expressão de nojo, você pode ter-se afastado desse texto, a frequência dos seus batimentos cardíacos pode ter aumentado. Em suma, você reagiu à palavra causadora de nojo como reagiria a um evento real.

Esse processo é chamado de ativação associativa: ideias e sensações foram evocadas por uma palavra. Palavras evocam lembranças, que evocam emoções, que evocam expressões faciais e outras reações. Por esse motivo, a comunicação verbal do negociador deve ser estruturada de forma a evitar sentimentos e reações negativas.

Avalie o diálogo abaixo entre um diretor (D) e um gerente (G):

D: Bem-vindo à minha sala. Como vai?

G: Tudo indo. E o senhor?

D: Tudo bem!

G: Sei que o senhor não tem muito tempo. O assunto não é muito agradável, mas vou direto ao ponto.

D: Parece que você precisa de mais um funcionário na sua equipe, correto?

G: Isso mesmo. Temos um grande problema. Não estamos suportando mais. Sei que a empresa tem um grande controle e restrições para novas contratações este ano, e todas as gerências trabalham acima do limite das suas capacidades, mas minha equipe está, realmente, no limite. Não dá mais.

D: Entendo.

G: É um risco muito grande. A nossa equipe lida com assuntos estratégicos da empresa. Uma sobrecarga de trabalho por muito tempo pode gerar erros com grandes consequências, inclusive financeiras.

D: Como está a motivação da equipe hoje?

G: Estou mantendo como posso. O problema é que as horas extras constantes deixam a equipe cansada e desatenta. Eu sei que é difícil ir contra a diretriz de contratação da empresa, mas não podemos deixar a situação piorar. Você pode ficar tranquilo. Se você permitir essa contratação, os gerentes de outras áreas entenderão a sua posição estratégica e não exigirão reforços também.

Dica: procure facilitar a decisão do outro. Em vez de apresentar um problema, ofereça soluções a serem escolhidas.

Avalie a apresentação abaixo de um gerente de marketing de uma rede de supermercados para os seus fornecedores:

Boa tarde, meus amigos fornecedores. O meu nome é Carlos e tenho uma oportunidade de promover, ainda mais, a marca de vocês.

Como gerente de marketing, estou promovendo, na nossa rede de supermercados, *shows* festivos que comemorarão o início de mais um ano. Esses *shows* contarão com artistas de primeira linha e acontecerão em regiões mais carentes do nosso estado, tendo como público alvo as classes C e D. Esse grupo de pessoas, apesar de não ter acesso a eventos culturais, representa a maior parcela das nossas vendas.

Para que esses *shows* aconteçam com a qualidade desejada, precisamos contar com o patrocínio de vocês. Esses eventos acontecerão em favelas já pacificadas. Os patrocinadores terão as suas marcas divulgadas em *folders*, *banners* e anúncios na TV. Podendo até serem distribuídos brindes institucionais.

Vocês não precisam preocupar-se com a exposição da marca das suas empresas em situações de desordem e violência, pois, dentro do nosso planejamento, a segurança será reforçada.

Serão grandes eventos! Conto com o apoio de vocês!

Dica: a ativação associativa pode levar os ouvintes a uma sensação de ameaça de desordem e violência no evento. Busque palavras que geram sensações positivas e evite as que levam a sentimentos ou memórias negativas.

Evite as ameaças. Que tal trocar as sentenças abaixo por alternativas mais agradáveis para o ouvinte?

“Você está com problema?”

Alternativa: “Como posso te ajudar?”

“O que diz não faz sentido”

Alternativa: “Poderia dar um exemplo”

“Eu não posso...”

Alternativa: “Desta outra forma resolveria a situação?”

“Você está me enrolando”

Alternativa: “Eu estou confuso”

“Você não fez o que combinou”

Alternativa: “Sinto-me desapontado”

“Você está errado”

Alternativa: “Não entendo o seu ponto de vista”

Tente responder mentalmente as perguntas abaixo sem usar palavras negativas como: não, nunca, jamais, de jeito nenhum e sinônimos. Seja assertivo com as suas respostas. O objetivo não é enrolar o outro ou adiar uma decisão. Seja claro quando a sua resposta for negativa, apenas não utilize as palavras negativas. Siga o exemplo abaixo:

1. Você aceitaria uma oferta de emprego para trabalhar durante três anos, recebendo R\$ 3 milhões anuais, com a condição de somente poder ver o seu cônjuge uma vez a cada seis meses?

Sugestão de resposta: Aceitaria caso pudéssemos nos ver a cada mês.

2. Você deixaria a sua filha passar uma semana na casa de um milionário por R\$ 1 milhão?

Sugestão de resposta: Aceitaria caso eu fosse junto.

3. Você emprestaria todas as suas reservas para um grande amigo que pretende abrir um negócio arriscado?

Sugestão de resposta: Os meus investimentos são sólidos e conservadores.

Viu como é possível evitar o NÃO mesmo negando as afirmativas? Perceba que o NÃO ficou claro nas situações acima, mesmo sem utilizar a palavra NÃO. Agora, é a sua vez:

4. Você aceitaria o convite do seu melhor amigo para assaltar um banco, na certeza de que vocês não seriam pegos pela polícia?
5. Você aceitaria trocar de sexo?
6. Se encontrasse o gênio da lâmpada, você abriria mão dos seus três pedidos?
7. Se fosse condenado à morte, sendo inocente, mas tivesse condições de mostrar por meio de uma farsa a culpa de outro inocente, para se livrar da pena, você o faria?
8. Se descobrisse que o seu melhor amigo, que está para ser eleito Presidente da República, está envolvido em diversas falcatruas, você denunciaria? Você votaria nele?
9. Se fosse convidado para um casamento de um amigo de infância que não vê há tempo e descobrisse que você já teve um caso com o futuro cônjuge, você contaria ao seu amigo?
10. Se estivesse preso por um crime que não cometeu e tivesse oportunidade de fugir, você o faria?
11. Se fosse vendedor de uma loja de roupas e uma cliente lhe perguntasse como ficou o vestido que acabara de experimentar, sabendo que é o vestido mais caro da loja e não ficou bom na cliente, você recomendaria outro?
12. Se ganhasse um beijo de um desconhecido na rua, você contaria para o seu cônjuge?
13. Se descobrisse que um tio que morreu deixou R\$ 1 milhão em um cofre, junto com uma carta, pedindo que o dinheiro fosse entregue a uma instituição de caridade, sendo que você está atolado em dívidas e ninguém mais sabe da existência desse documento, você doaria?
14. Você daria dinheiro a um garoto na rua, que, no dia anterior, foi visto por você assaltando uma senhora?
15. Se, em uma entrevista de emprego, você percebesse que o seu futuro chefe tem bafo, você lhe diria?
16. Se você e o seu cônjuge estivessem tentando engravidar há cinco anos e não conseguissem, e um recém-nascido fosse deixado à sua porta, você ficaria com ele?
17. Em um restaurante, você percebe um fio de cabelo na comida. Você continua comendo?
18. Se você fosse demitido por conta de um erro que um amigo do trabalho cometeu, você denunciaria?
19. Você é árbitro da final de campeonato de futebol, e o time para o qual torce é um dos finalistas. Se tivesse a chance de favorecer o seu time, você o faria?
20. Se um político lhe oferecesse R\$ 20.000,00 para comprar o seu voto, você aceitaria?
21. Se fosse policial rodoviário e flagrasse um motorista embriagado atropelando uma pessoa, aceitaria suborno para não registrar o ocorrido?
22. É véspera de Natal, você está há 15 minutos tentando estacionar o carro no *shopping* e acha uma vaga para deficiente livre. Você estacionaria?

Como foi? Algumas perguntas foram engraçadas. Outras poderiam deixar-lhe em uma situação embaraçosa. Percebeu que o início foi mais difícil, mas que no final as dificuldades foram diminuindo? Caso fizesse o exercício novamente, seria muito mais fácil, concorda?

Enquanto respondia as questões você estava focado e consciente da sua comunicação verbal, mesmo que mentalmente. Em pouco tempo, pôde verificar como ficou mais fácil. Se com um pequeno treinamento, percebeu a diferença, imagina como poderia melhorar caso, em alguns momentos do seu dia, você se preocupasse com a sua linguagem verbal.

Quanto mais tempo de treino, mais natural e rápida ficará a sua forma de responder negativamente utilizando palavras positivas. Nas negociações, é normal que tenhamos de negar aquilo que não é interessante. É também verdade que as palavras negativas implicam uma ativação associativa negativa, causando uma sensação ruim na contraparte. Sendo assim, se pudermos treinar para negar sem utilizar palavras negativas, a percepção da contraparte durante uma negociação pode ficar muito mais agradável!

No parágrafo acima, utilizei um artifício da comunicação verbal chamado *Yes Set*, ou sim repetido. O *yes set* é quando o negociador utiliza afirmações ou questionamentos que ele tem certeza de que a contraparte concordará, ou responderá de maneira positiva. Quando bem feito, as partes parecem estar de acordo, ser aliadas ou pensar da mesma forma. Isso funciona bem porque os semelhantes se atraem. Quando chega o ponto de a contraparte achar impossível discordar, é a hora de fazer a sugestão. Uma vez que a confiança e o *rapport* são estabelecidos, é hora de iniciar o direcionamento, a orientação ou a sugestão (MOINE; HERD, 1988).

Releia o parágrafo logo após as perguntas. Perceba que é possível que tenha concordado com todas as afirmações ou questionamentos. As frases iniciais não oferecem nenhuma nova informação, além disso, ajustam-se à contraparte, são generalizadas e, indubitavelmente, verdadeiras. Perceba também que a última frase é um direcionamento, uma sugestão que treina o seu controle verbal em situações do cotidiano. Essa formulação é muito mais efetiva que um simples pedido de treino da comunicação verbal.

A conexão entre as afirmações e as suas sugestões necessitam de palavras que conectam as ideias, os articuladores mentais. Articuladores como *e*, *ou* e *mas* são mais fracos, enquanto *como*, *enquanto*, *durante*, *desde*, *causa* e *requer* são mais fortes e afirmam com mais intensidade a conexão necessária entre dois eventos (MOINE; HERD, 1988). No exemplo: “Estamos aqui, sentados, negociando um contrato *enquanto* a produtividade da empresa poderia ser aumentada”. A primeira afirmação é óbvia e verdadeira, e a articulação *enquanto* faz a outra parte pensar sobre a produtividade da empresa.

Dicas segundo Moine e Herd (1988) para uso do *Yes Set*: quando a contraparte enviar sinais de concordância, comece a orientá-la para novas áreas de debate. Quando encontrar resistência, volte até o ponto onde estavam de acordo.

Outra ótima arma na comunicação verbal são as histórias e metáforas. Elas chamam atenção da contraparte, que se envolve e quer saber o final, simplificam o entendimento, atingem a emoção e são fáceis de serem lembradas (MOINE; HERD, 1988). Contar histórias, ou *story telling*, tem sido muito utilizado em apresentações e treinamentos. Um ótimo exemplo são os *TED talks*. Eles envolvem os ouvintes emocionalmente e facilitam uma reflexão ou até mesmo nova forma de pensar.

## Comunicação não verbal

“Nas unhas de um homem, nas mangas do seu paletó, nos seus sapatos, nos joelhos da calça, nos calos do seu polegar e do seu indicador, na sua expressão, nos punhos da sua camisa, nos seus movimentos, em cada um desses traços a ocupação de um homem se revela. É o suficiente para esclarecer, em qualquer circunstância, o investigador competente.”

*Sir Sherlock Holmes*

Caso queira saber se pode acreditar em alguém, qual impressão está causando, se alguém realmente apoia a sua ideia, se a contraparte está frustrada ou irritada, as respostas estão diante dos seus olhos! Sinais silenciosos da comunicação não verbal tendem a revelar emoções ocultas.

A comunicação é essencial para a sobrevivência e convivência em sociedade. Do olhar à escrita, ambas formas silenciosas, a comunicação evoluiu em meios de transmissão e de interpretação. O ser humano sempre buscou conhecer os seus semelhantes por intermédio das formas de comunicação, seja falada, gestual ou simbólica, e nem por isso nos entendemos melhor.

O que as pessoas dizem nem sempre corresponde ao que estão sentindo ou pensando. Nós também observamos nas outras pessoas aspectos não verbais, antes de ouvir o que estão dizendo. Muitas vezes, formamos as nossas impressões com base nisso, mesmo antes de o outro abrir a boca. Isso porque os nossos ancestrais tomavam decisões de sobrevivência baseados exclusivamente em informações visuais que captavam dos outros (GOMAN, 2010).

As emoções das pessoas raramente são postas em palavras. A chave para intuir os sentimentos dos outros está na capacidade de interpretar canais não verbais: tom de voz, gestos, expressão facial e coisas assim (GOLEMAN, 1995).

Assim como o modo da mente racional é a palavra, o das emoções é não verbal. Na verdade, quando as palavras de alguém discordam do que é transmitido no seu tom de voz, gestos ou outros canais não verbais, a verdade emocional está mais no como ele diz alguma coisa do que no que ele diz. As aptidões que nos fazem perceber esses sinais, bem ou mal, são, na maioria das vezes, tacitamente aprendidas. O processo de receber e decodificar a comunicação não verbal acontece naturalmente de maneira inconsciente (GOMAN, 2010).

Negociadores eficientes sabem ler nas entrelinhas o que as pessoas estão dizendo, e isso lhes permite saber a hora de avançar ou recuar, confiar ou buscar mais informações, ceder ou pedir. Mesmo a percepção não verbal sendo intuitiva, você pode melhorar a sua capacidade de leitura.

Goman (2010) indica os “Cinco Cs” da percepção:

- a) **Contexto:** para entender a comunicação não verbal, é necessário entender as circunstâncias sob as quais ela ocorreu. O ambiente, o horário do dia, a contraparte e outros elementos podem influenciar na comunicação não verbal. Ex.: estar de braço cruzado pode ser frio caso o ambiente esteja em baixa temperatura.
- b) **Conjunto:** um único gesto pode ter vários significados ou não significar nada. No entanto, vários sinais não verbais com significados semelhantes reforçam o seu significado. Ex.: se uma pessoa mantém contato visual com você, esboça uma postura aberta, acena a cabeça em sentido afirmativo e acompanha as suas expressões faciais, os vários sinais indicam interesse e atenção.
- c) **Congruência:** quando pensamentos e palavras estão em sintonia, você percebe isso se confirmar na linguagem corporal. Gestos e expressões ficam alinhados com as palavras. A incongruência é um sinal não tanto de dissimulação intencional, mas de conflito interno. Imagina que ao encontrar uma amiga querida no dia do aniversário dela. Você percebe que ela caprichou no visual. Na verdade, caprichou até demais. Está parecendo uma árvore de Natal! Talvez você queira deixá-la feliz elogiando o seu *look*. A sua voz vai dizer que ela está muito bonita, porém o seu corpo vai denunciá-lo emitindo algum sinal de desaprovação. Isso é incongruência! Espero que ela não perceba!
- d) **Consistência:** você precisa conhecer o padrão de comportamento de uma pessoa sob condições de relaxamento para que possa compará-lo às expressões e aos gestos que surgem quando a pessoa está estressada. Perceba o benefício de conhecer a sua contraparte, e, caso não a conheça, crie um clima ameno no início da negociação. No início da negociação, durante a preliminar, você e a contraparte conversam sobre férias, viagens e lazer. Você pode mapear o padrão de comunicação dessa pessoa em um momento de relaxamento. Durante a negociação, você pode perceber que, quando tratarem de algum assunto crítico, a postura dessa pessoa vai modificar. Esta mudança de padrão é congruente para a sua avaliação.
- e) **Cultura:** quanto mais você sabe sobre a formação de uma pessoa, os seus *hobbies* e interesses, melhor consegue compreender por que certos gestos ou posturas são parte do seu repertório pessoal e por que o desvio desses padrões é significativo.

A comunicação pode ser manipulada. Quantas vezes, em um contexto social, você precisou manipular as suas expressões e os seus gestos? Por exemplo, ao receber um presente que não gostou de alguém querido, você precisou fingir que adorou. Os indícios da comunicação não verbal podem ser manipulados, alguns são mais fáceis, outros mais difíceis de esconder.

Temos muito mais controle sobre os músculos corporais e as palavras do que sobre os nossos músculos faciais, por isso as microexpressões faciais são um excelente indício de emoções. Imagine-se dirigindo e, de repente, outro carro aparece, em alta velocidade, prestes a colidir com o seu. Em um instante, antes de ter tempo para pensar, a expressão de medo vai estar no seu rosto: sobrancelhas levantadas e unidas, olhos arregalados, boca esticada para trás em direção às orelhas; o seu coração acelera, você começa a transpirar, e o sangue corre para os grandes músculos das pernas (EKMAN, 2011).

Ekman (2011) mapeou as microexpressões faciais universalmente reconhecidas das seis emoções: alegria, tristeza, surpresa, medo, desprezo e raiva. A microexpressão em si não diz o que a pessoa pensa, isso deve ser determinado pelo contexto e, muitas vezes, exige questionamento adicional. Elas duram de 1/12 a 1/5 de segundo.

## Espelhamento

Você já observou a postura de casais em um restaurante ou bar e tentou identificar aqueles que estão realmente apaixonados? Casais apaixonados fazem, intuitivamente, o acompanhamento da linguagem corporal dos seus companheiros (MOINE; HERD, 1988). Quando há empatia entre duas pessoas, a comunicação parece fluir, os seus corpos e as suas palavras estarão em sintonia, como o engajamento entre duas pessoas em uma dança (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995).

O espelhamento, ou sintonia límbica, é intuitivo, no entanto, podemos fazê-lo conscientemente para encantar a contraparte em uma negociação. Pessoas bem-sucedidas conseguem criar essa empatia, que é a base da confiança (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995). O espelhamento consciente pode ser parte importante no desenvolvimento de relações comerciais, pois cria uma percepção no outro de competência, amizade e simpatia (GOMAN, 2010).

Segundo Moine e Herd (1988), quando simulamos os gestos e a postura da outra parte, tornamos mais fácil a criação de empatia e relacionamento com o outro. A contraparte confiará mais em você e sentirá que você a compreende e aceita. Ela se sentirá mais à vontade com você. De certo modo, você estará se colocando na posição do outro.

O espelhamento, mesmo das linguagens corporais negativas, exercem um efeito positivo na criação do *rapport* entre as partes. Depois do estabelecimento do clima de confiança, você poderá conduzir a contraparte a uma postura positiva e aberta. Pequenas alterações nas suas posturas poderão ser espelhadas pela contraparte após a criação do *rapport* (MOINE; HERD, 1988), porque o espelhamento é inconsciente. Quando o outro estiver envolvido com a sua argumentação, sem perceber, o corpo dele vai emitir sinais de concordância, espelhando o seu.

Muitos negociadores chegam a equiparar a sua respiração com a da contraparte, de forma a estabelecer uma afinidade inconsciente, um clima de concórdia e harmonia (MOINE; HERD, 1988). Falar no mesmo tom e ritmo de voz também ajuda a criar vínculos subliminares. A respiração ajuda a equiparar tom e ritmo de voz.

**ATENÇÃO:** Não é necessário imitar o outro! Isso pode parecer falso e ter o efeito contrário! Um bom espelhamento estabelece apenas semelhanças nas posturas e nos gestos. A cópia exagerada e evidente é considerada ofensiva (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995). Por isso, é recomendado que treine antes de utilizar em uma negociação.

## Comportamento ético e confiança

“Assim como uma gota de veneno compromete um balde inteiro, também a mentira, por menor que seja, estraga a nossa vida.”

*Mahatma Gandhi*

Há uma grande diferença entre táticas e estratégias. Enquanto a estratégia possui foco em longo prazo, as táticas buscam ganhos imediatos. Alguns negociadores fazem uso de táticas para conseguir ganhos maiores em negociações. Vale lembrar que uma boa negociação deve equilibrar os interesses de ganhos e de manutenção do relacionamento, isto é: ter objetivos claros que devem ser alcançados no final da negociação e, ao mesmo tempo, entender que a outra parte também deve beneficiar-se do acordo. Os ganhos mútuos devem ser explorados e priorizados para que o relacionamento em longo prazo seja garantido e, assim, futuras negociações sejam possíveis.

## Táticas de abordagem

O uso de táticas pode ser uma armadilha em uma negociação. Os resultados em curto prazo podem ser muito tentadores. Ao mesmo tempo, em longo prazo, podem ser desastrosos. A descoberta pela contraparte do uso de uma tática, ou, até mesmo, a desconfiança de que ela tenha sido utilizada, leva à quebra de confiança entre as partes. Aprendendo a identificá-las, poderemos identificá-las e ser capazes de neutralizá-las ou contra atacá-las.

Veja a seguir, com base em Stark (1999), táticas comumente utilizadas em negociações:

### Tática da concorrência

A concorrência pode forçar alguém a ceder além do planejado.

Como reagir: defender o seu preço com base na qualidade do produto ou serviço prestado. Por exemplo, pedindo ao cliente para verificar se o escopo e a qualidade do produto ou serviço apresentado são compatíveis com os da concorrência. Além disso, reforçando a reputação da sua empresa na prestação daquilo que está sendo negociado.

## Tática da perplexidade

A contraparte se manifesta com um semblante aborrecido ou uma afirmação de descrédito quando é mencionado o preço ou as condições do contrato.

Como reagir: não fazer concessões até ter um entendimento seguro acerca do motivo da perplexidade. Pode ser apenas um desentendimento quanto ao seu escopo. Quando alguém se mostrar perplexo ao preço apresentado, deve-se procurar identificar o motivo da perplexidade. Depois, esclarecer o seu escopo, valorizar a sua equipe e a reputação da sua empresa ou mostrar a qualidade superior do seu produto ou serviço.

## Tática das pequenas concessões

Grandes concessões são feitas com menor resistência se forem divididas em pequenas concessões. Pequenas e sucessivas mudanças de escopo podem tornar-se uma grande mudança no que está sendo negociado, tendo alto impacto em outras variáveis, porém esse fato pode passar despercebido quando as concessões são feitas a partir de pequenas solicitações de mudanças.

Como reagir: a) Expor a tática utilizada. De maneira sutil! Mostrar o total das concessões que já foram feitas; b) Reagir com a mesma tática, pedindo também pequenas concessões em troca. Estas concessões podem não ser apenas em aumento do preço, por exemplo: uso de instalações do cliente, disponibilização de recursos, aumento de prazos, etc. Utilize a matriz de concessões (item 4.2.2.3 desta apostila) para ajudar nessa resposta.

## Tática da hierarquia

Neste caso, a contraparte precisa da aprovação de um superior para o fechamento do acordo. A falta da última palavra na negociação pode permitir uma nova oportunidade de barganha após o fechamento do acordo.

Como reagir: a melhor forma de reagir é não permitir que a outra parte utilize esta tática. Deve-se perguntar à outra parte, bem no início da negociação, se é ela quem toma a decisão final. Caso não seja, pedir para conhecer a pessoa que dará a última palavra. Cuidado para a contraparte não se sentir desmerecida.

## Tática do limite orçamentário

A contraparte, após toda negociação acerca do objeto a ser contratado, alega que possui um limite de orçamento disponível para executá-lo.

Como reagir: a) Reforçar a qualidade do seu projeto; b) Rever o seu planejamento, alterando outros parâmetros como prazos, escopo e qualidade.

## Tática da falsa retirada

A contraparte não deseja ir ao extremo de finalizar a negociação, mas deseja dar a impressão de que está disposta a tal ato.

Como reagir: sempre focando os seus interesses e escolhendo uma das alternativas a seguir: a) abandonar a negociação; b) tentar dividir a diferença; c) ceder à questão visando a algum benefício em troca.

## Tática do peixe morto

A contraparte coloca na mesa de negociação algo que não espera conseguir e que, de antemão, sabe que será recusada, por tratar-se de algo muito ruim. Mesmo que não se importe muito com o ponto discutido, a contraparte se oferece para desistir do assunto, mas considerando isso como uma grande concessão pela qual deseja algo em troca.

Como reagir: a) Dizer que ultrapassa os limites; b) Usar a falsa retirada; c) Abandonar a negociação; d) Fazer uma concessão condicionada.

## Tática do cachorrinho

O negociador deixa a sua contraparte manusear o que está sendo negociado, antes da discussão do acordo. O nome deve-se às lojas de animais de estimação, que permitem que se brinque com os animais. Depois de encantado com aquele cachorrinho, uma pessoa pode ficar incapacitada de buscar um melhor acordo.

Como reagir: a tática do cachorrinho é tão poderosa que a única reação eficaz é abandonar a negociação. Se ainda quiser continuar a negociação, uma boa opção pode ser sair da jogada e autorizar que uma terceira parte prossiga com a negociação.

## Tática do blefe

A contraparte fornece informações esperando que não haja possibilidade ou interesse pela sua verificação. Por exemplo, a proposta mais atraente de um concorrente, um comentário de uma pessoa da equipe, a opinião de um superior, etc.

Como reagir: a) Atrasar a resposta, ganhando tempo para verificar ou, pelo menos, demonstrar que poderá verificar; b) Expor fatos e estatísticas; c) Abandonar a negociação.

## Tática do bom e do mau sujeito

A contraparte age com dois interlocutores: um bom e um mau. Um se passa por amigo, muito interessado no fechamento do acordo. No entanto, a cada evolução, o bom sujeito busca a aprovação final do mau sujeito sobre o acordo. Naturalmente, o mau sujeito exige novas concessões para fechar o acordo.

Como reagir: a) Desmascarar a técnica. De maneira sutil, claro! Sem acusar! Apenas trazendo o *mau sujeito* para a mesa de negociação; b) Utilizar a mesma técnica, também dependendo da aprovação de um terceiro.

## Negociação baseada em princípios, consenso e relacionamentos

“Se você não pode fazer grandes coisas, faça pequenas coisas de uma grande maneira.”

*Napoleon Hill*

Fisher et al. (2005) apresentam o método da *negociação baseada em princípios* ou *negociação dos méritos*. Esse método é fundamentado em quatro passos: *pessoas, interesses, opções e critérios*, vistos a seguir.

### Pessoas: separe as pessoas do problema

Antes de qualquer coisa, negociadores são pessoas. Como é difícil lidar com sentimentos, percepções, culturas, crenças e valores diferentes dos nossos!

Conforme visto no item 1.7 desta apostila, é preciso focar os dois principais interesses envolvidos em uma negociação: ganho e relacionamento. O relacionamento contínuo entre negociadores auxilia nas relações e negociações futuras. Focar a resolução do problema substantivo ao mesmo tempo que mantém uma boa relação com a contraparte pode ser um bom caminho para um bom acordo.

Para lidar com problemas psicológicos, use técnicas psicológicas. Por exemplo, em caso de percepções diferentes ou mal-entendidos entre as partes, procure esclarecê-los aprimorando a comunicação. Lembre-se de que você também possui frustrações, raiva e outros sentimentos que precisam ser entendidos e tratados.

## Interesses: concentre-se nos interesses, não nas posições

Interesses são os seus reais motivos da negociação. Enquanto as posições são as formas de alcançar esses interesses, o “como” chegar lá. Para um interesse, pode haver várias posições.

Para entender as posições por trás dos interesses, pergunte “por que” e “por que não” (FISHER et al., 2005). É importante que o negociador entenda os motivos das posições da contraparte, e, para isso, deve-se colocar no lugar do outro e, assim, entender os seus reais motivos ou obstáculos. É comum que os negociadores tenham interesses múltiplos. Identifique esses interesses antes de supor que os interesses de outros negociadores são incompatíveis com os seus.

As posições tendem a ser concretas e explícitas, enquanto os interesses podem ser não expressos e intangíveis. As pessoas, normalmente, têm medo de expor os seus reais interesses. Para que isso aconteça é preciso muita escuta ativa e confiança entre as partes.

## Opções: crie variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer

Segundo Fisher et al. (2005), há quatro obstáculos fundamentais que inibem a invenção de uma multiplicidade de opções: 1) o julgamento prematuro; 2) a busca por resposta única; 3) a pressuposição de um bolo fixo; e 4) pensar que “resolver o problema deles é um problema deles”.

Uma boa forma de ativar a criatividade durante uma negociação é basear-se no modelo das reuniões de *brainstorming*, separando o momento da criação de alternativas do momento da decisão. Quando o momento da criatividade é isento de julgamentos, boas opções podem surgir.

Importante neste momento é doutrinar a contraparte para obter bons resultados. Lembre-se de que nem todos conhecem o processo negocial e que poucos estão acostumados a essa técnica. Deixe bem clara a distinção entre o momento de criação e o momento de tomada de decisão. É comum que a outra parte queira decidir logo ou que reaja de forma negativa logo à primeira ideia exposta. Por isso, explique o processo de criar ideias e, depois, tomar decisões quantas vezes forem necessárias.

## Crítérios: insista que o resultado tenha algum padrão objetivo

Os critérios objetivos são padrões ou procedimentos utilizados como critérios de decisão baseados, não na vontade das partes, mas em princípios imparciais que permitirão a discussão do problema e de possíveis soluções.

De acordo com Fisher et al. (2005), os padrões justos podem ser: valor de mercado, um precedente, uma opinião científica, padrões profissionais, tratamento igualitário, padrões morais, tradição, etc. Enquanto procedimentos justos podem ser a antiga maneira de repartir um bolo entre duas crianças: um divide, e o outro escolhe com qual parte vai ficar. Isto é, as partes definem o que acreditam ser um acerto justo e, depois, os seus respectivos papéis nesse acordo.

Os padrões de decisões baseados em imparcialidade, eficiência ou mérito científico sinalizam maior probabilidade de apresentarem uma decisão sensata e justa para as partes envolvidas (FISHER et al. 2005).

Fisher et al. (2005) sugerem que esses quatro passos para uma negociação baseada em princípios devem servir de fundamento para todo o processo negocial, passando pela análise, pelo planejamento e pela discussão. Na análise, deve ser feito um diagnóstico da situação e reflexão sobre esta. Devem ser consideradas percepções individuais, questões pessoais, emoções envolvidas e ruídos na comunicação. As opções para soluções já explicitadas devem ser identificadas.

Durante o planejamento, é preciso analisar quais são os reais interesses, o nível de importância de cada um deles e quais são as soluções que podem ser levadas à discussão e os critérios para decisão. No momento da discussão, as diferenças de percepções e sentimentos devem ser reconhecidas e abordadas para que cada uma das partes compreenda a outra. Depois, ambos poderão criar as opções de ganhos mútuos.

## Tensão e controle emocional

“Só há um canto do universo que você pode ter certeza de aperfeiçoar, e é você mesmo.”

*Aldous Huxley*

Em negociações altamente emocionais, é natural que as partes tenham como objetivo a disputa em vez da resolução do problema e a elaboração em conjunto de uma solução. Nesse caso, as emoções de medo e raiva levam negociadores a fazerem ameaças ou se sentirem ameaçados, transformando questões tangíveis em intangíveis e diminuindo os níveis de confiança e parceria necessários para um bom acordo.

Fisher et al. (2005) sugerem algumas ações para diminuir a tensão das discussões:

- **Reconheça e compreenda as emoções do outro quanto as suas** – Lembre-se de que você também tem sentimentos pessoais como medos, esperanças, ressentimentos ou raiva. Faça uma autoanálise. O que está produzindo essas emoções? Haverá problemas pessoais interferindo na discussão? Avalie também as emoções da outra parte. Tente colocar-se no lugar do outro e identificar a possível causa desse mal-estar.
- **Explicita as emoções e reconheça-lhes a legitimidade** – Converse sobre as emoções que envolvem a questão. Liberadas do fardo das emoções não expressadas, os negociadores se sentirão mais leves para buscar soluções.
- **Deixe que o outro lado desabafe** – Uma maneira eficaz para lidar com as emoções negativas é liberar esses sentimentos. Deixe a outra parte liberar as suas queixas sobre você. Faça isso com o cuidado de controlar-se, sem reagir a ataques até que o outro tenha falado tudo.

- **Não reaja a explosões emocionais** – A liberação das emoções pode ser arriscada. Uma reação também explosiva pode levar à raiva e a uma violenta discussão.
- **Use gestos simbólicos** – Uma nota de solidariedade, uma visita, um aperto de mãos, um bombom, um abraço ou um singelo bilhete podem ser a porta de entrada para o coração de outra pessoa. “A desculpa é um dos investimentos menos dispendiosos e mais recompensadores que se pode fazer” (FISHER et al., 2005).

## Compreendendo os conflitos

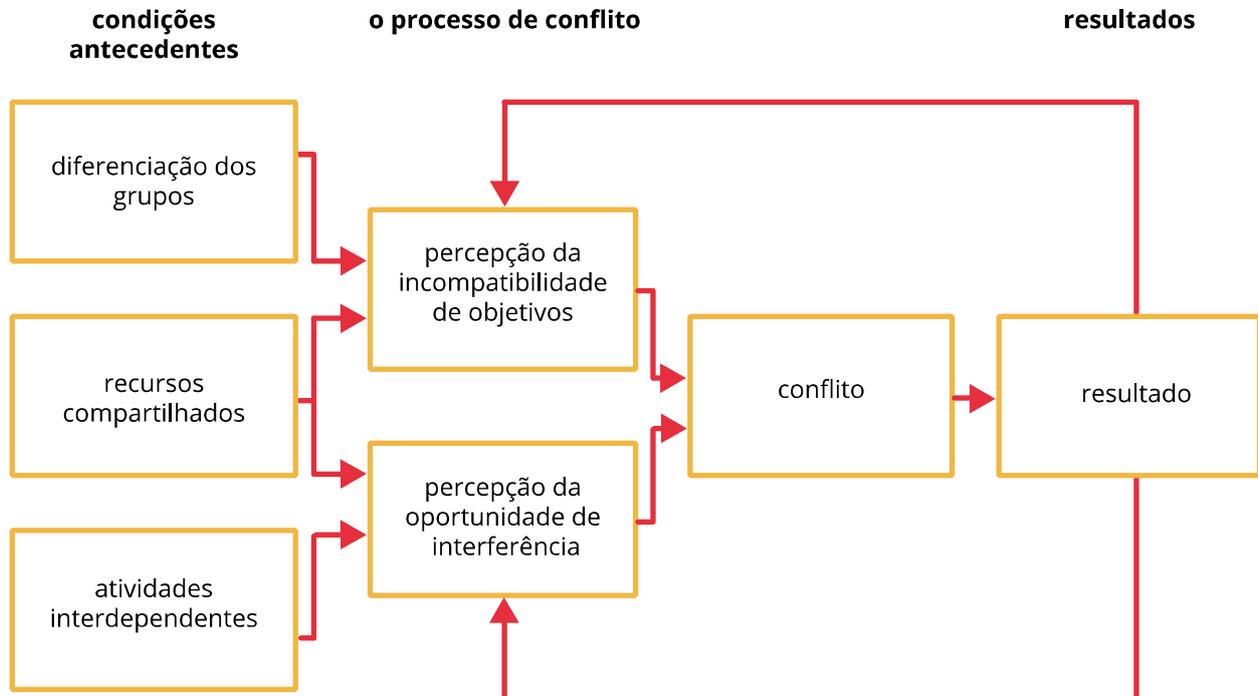
“Só há uma maneira de acabar com o mal: responder-lhe com o bem.”

*León Tolstói*

O conflito é necessário para manter uma organização competitiva no mercado, pois pode gerar mudanças e resultados positivos. Uma boa gestão de conflitos deve equilibrar as necessidades dos envolvidos.

Para entender o processo de conflito, a figura 5 ilustra as condições antecedentes, os gatilhos do conflito e a geração de resultados.

Figura 5 – Processo de conflito



Fonte: adaptado de Schmidt e Kocham (1972)

Além da negociação propriamente dita, a conciliação e a mediação também são formas de intervir em conflitos. O quadro 3 apresenta como identificar os conflitos reais, emocionais e mistos e as formas de mediar esses tipos de conflitos dentro da organização.

Quadro 3 – Conflitos – causas e formas de intervenções

|                          | identificação   | intervenção   |
|--------------------------|---|---|
| <b>causas reais</b>      | Envolvem divergências acerca de normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais. | Busca encontrar pontos comuns, criar sistemas de recompensa, reagrupar, estimular a rotação e separar as partes.                      |
| <b>causas emocionais</b> | Envolvem sentimentos negativos, como desconfiança, medo, desprezo e rejeição.             | Busca influenciar, passo a passo, o comportamento entre as partes, visando desativar, confrontar, colaborar e mediar.                 |
| <b>causas mistas</b>     | Envolvem tanto causas reais como emocionais em um mesmo conflito.                         | Além das ações acima, busca estabelecer regras, organizar grupos de trabalho, criar papéis de ligação e atribuir papéis integradores. |

Fonte: adaptado de Carvalhal et al. (2014)

Muitas das nossas negociações profissionais objetivam a resolução de conflitos. Nesse sentido, é um grande diferencial para a carreira entender qual a melhor maneira de gerenciá-los.

O conflito faz parte da dinâmica de como as organizações gerenciam o equilíbrio, mantendo-as funcionando de forma eficaz. Primeiramente, as tensões entre criatividades e limites precisam ser equilibradas. As organizações contemporâneas crescem e mantêm os seus empregados produtivos quando lhes permitem ter liberdade de expressar as suas experiências e de participar, o que estimula a criatividade. Há também uma necessidade de ordem – limites –, então, a criatividade é direcionada para que se atinjam os objetivos da organização (KELLETT; DALTON, 2001).

O mesmo vale para as organizações bem-sucedidas quando lidam com o mundo exterior. As organizações devem buscar constantemente tanto mudar o ambiente como ser modificadas por eles (KELLETT; DALTON, 2001).

Em nível individual, devemos todos embarcar na mesma jornada: equilibrar a necessidade de deixar uma marca no mundo ao nosso redor e a necessidade de nos ajustar à realidade que vivemos. A essência da resolução de conflitos envolve transformar essa jornada consciente, deliberada, que começa com “ouvir”, prossegue até “aprender”, continua com “olhar” e, finalmente, termina em “alavancar” uma colaboração, nova e criativa, com os nossos parceiros no conflito.

“O que as vitórias têm de mal é que não são definitivas. O que as derrotas têm de bom é que também não são definitivas.”

*José Saramago*

Comece entendendo o que não é uma resolução de conflito bem-sucedida. A maioria das pessoas não gosta de conflito e prefere que não esteja presente nas nossas vidas. Por isso, somos tentados a pacificar ou apelar os conflitos. O que queremos é algum tipo de ajuste na situação atual para que se tenha paz. Esse é o tipo de resultado que você obtém em uma negociação quando uma parte fica furiosa. Se der certo uma vez, ela pode usar a manobra repetidamente. Por que não? Nós concordamos para comprar a paz.

Quando temos essa atitude, estamos realmente agindo para a “supressão”, e não para a sua resolução.

A supressão do conflito leva à tolerância da maldade e à aceitação da injustiça, o que em si é repressivo. O medo da mudança, conflito e oposição, de lutar pelo que está certo, de exigir o que é necessário, de articular o que se acredita, seja nas famílias, nas empresas ou nas sociedades, leva à ruína da integridade e à destruição dos valores humanos (CLOKE; GOLDSMITH, 2001).

A resolução satisfatória do conflito tampouco é apenas um acordo. O acordo, embora não ativamente comprometido em suprimir o conflito ou negar as suas causas subjacentes, busca acabar com o mal-estar e impor – por meio da civilidade – uma paz superficial. O acordo está ligado à supressão por meio de um sistema que se autorreproduz. O acordo é, então, uma forma de supressão; e a supressão, uma forma de acordo. Aqueles que optam pela supressão e pelo acordo consideram o conflito um mal desnecessário (CLOKE; GOLDSMITH, 2001).

Resolução de um conflito também não é conciliação. Conciliação é o osso que você joga para os adversários zangados em uma disputa, fazendo com que o outro lado se desculpe ou prometa não mais se comportar de forma ofensiva ou fazendo um lado ou o outro tomar uma medida unilateral com o objetivo de agradar o adversário (CLOKE; GOLDSMITH, 2001).

Em outras palavras, se a supressão do conflito é um cessar-fogo temporário uma vez que a negociação sobre orçamento termina, então, a conciliação é uma espécie de suborno para criar um clima mais adequado para que se trabalhe junto pacificamente. A conciliação pode ser um passo adequado a se dar, mas não é a resolução do conflito e não deve ser confundido com isso.

Finalmente, resolução não é “chegar a um meio-termo” – meramente dividir a diferença entre o seu pedido de verba e o de outro departamento. Meio-termo significa um dar e receber mútuo. Há dois grandes problemas no meio-termo. O primeiro ocorre quando não se consegue distinguir entre mediação e capitulação. O segundo ocorre quando as partes chegam a um meio-termo sobre questões de princípio, o que é defender um meio-termo satisfatório entre verdade e mentira, liberdade, paz e guerra.

Como, então, podemos chegar a uma resolução cooperativa de conflitos? A colaboração produz resultados que são inesperados, sinérgicos, transformacionais, únicos, criativos e surpreendentes. Para cada oposto, há formas simples e complexas de combinação. Combinações simples significam somar, tirar a média ou juntar duas partes até que se tornem uma só. A combinação complexa significa colocar os opostos em uma tensão criativa e multiplicá-los ou recombiná-los até que se tornem algo novo e diferente (CLOKE; GOLDSMITH, 2001).

Seguem algumas dicas para a resolução de conflito:

- **Ouçá cuidadosamente ambos os lados** – A maioria de nós procura minimizar o conflito e o desconforto emocional decorrente dele. Achamos desagradável ouvir outros pontos de vista porque estamos ansiosos por nos apegar à certeza do nosso. Porém, se quisermos atingir uma mudança na situação que levou ao conflito em primeiro lugar, é precisamente por ele que devemos começar.  
Cloke e Goldsmith (2001) destacam três partes importantes do ato de ouvir atentamente. Primeiro, o seu objetivo é aumentar o seu entendimento e entender a cultura e o contexto do conflito. Descobrir o significado do conflito, tanto para si próprio quanto para o seu adversário, não leva simplesmente a um acordo, mas a uma consciência, aceitação e resolução cada vez maior das razões subjacentes ao conflito. Em seguida, chegar ao cerne da questão: ouvir ativa e abertamente, com empatia, e entender o centro do conflito, para onde convergem todos os caminhos da resolução e transformação. Finalmente, no cerne do conflito, você precisa descobrir as emoções subjacentes: quando emoções intensas vêm à tona e são comunicadas abertamente e diretamente a pessoas as quais elas estão relacionadas, levantam-se barreiras invisíveis à resolução e à transformação. É aí que está o começo do relacionamento de colaboração.
- **Saiba as causas subjacentes do conflito** – Uma vez que você tenha começado a entender os motivos de ambos os lados se comportarem de uma determinada forma ouvindo cuidadosamente as posições declaradas e a linguagem por meio da qual essas posições foram declaradas. Você precisa ir ao fundo das emoções para saber o que as torna fortes e duradouras. Quais são os temores subjacentes que fazem surgir todos os obstáculos a uma solução? O que está por trás dessas pesquisas e desses grupos de foco sobre os quais você está sempre brigando com marketing? Pode ser que ambos estejam frustrados pelos caprichos de um consumidor cada vez mais exigente?

- Quando esses sentimentos ficam claros, você pode começar a separar o joio do trigo. Como Cloke e Goldsmith (2001) sugerem: separe o que importa do que está atrapalhando. O caminho para a resolução e a transformação não está na discussão de quem está certo, mas no diálogo. É fundamental aprender com os comportamentos difíceis. Em cada conflito, nos deparamos com comportamentos difíceis que nos dão oportunidades de melhorar as nossas habilidades e desenvolver a nossa capacidade de empatia, paciência e perseverança.
- **Busque formas criativas de percorrer o caminho até a resolução** – Há muitas abordagens que podemos usar para resolver os nossos problemas, mas a maioria de nós os trata como adversários ou inimigos que precisam ser derrotados ou controlados ao invés de vê-los como oportunidades de aprender e melhorar. Enfrentamos problemas a vida inteira, mas apenas raramente paramos para considerar como podemos melhorar a forma de resolvê-los (CLOKE; GOLDSMITH, 2001).
- **Alavanque o entendimento que você conseguiu para agir** – Depois de ter encontrado soluções brilhantes para os problemas intratáveis mencionados que acabou de compreender, ainda tem de convencer ambas as partes a atuar sobre as suas soluções. Nesse caso, você precisa alavancar o entendimento e a confiança que estabeleceu para convencer os participantes a deixar para trás o *status quo* e seguir adiante (CLOKE; GOLDSMITH, 2001).



## MÓDULO III – NEGOCIAÇÃO: ASPECTOS SUBSTANTIVOS

Neste módulo, reforçaremos, com mais detalhes, alguns conceitos já abordados, como objetivação dos interesses da negociação, definição de limites, riscos e contratos. Conforme comentado no início da disciplina, a partir de agora, serão mais exploradas leituras e tarefas, devido ao tipo de conceitos abordados.

### Aspectos substantivos tangíveis e intangíveis

As questões substantivas são: prazos, condições, preços, datas, números, obrigações, etc. Enquanto questões de relacionamento são: equilíbrio emocional, facilidade de comunicação, grau de confiabilidade, grau de competência, etc.

Embora tenhamos uma percepção de que todos os aspectos substantivos sejam tangíveis, isto é, possam ser mensurados de maneira descritiva ou numérica, nem todos possuem essa característica. Os aspectos substantivos podem ser tangíveis ou intangíveis. Exemplos de aspectos tangíveis são: preços, prazos, garantias, especificações técnicas e de qualidade. Já os intangíveis podem ser a confidencialidade, exclusividade, correlação entre custo e valor, condicionantes culturais, respeito a normas e tradições (CARVALHAL et al., 2014).

A definição dos seus objetivos para uma negociação pode facilitar ou dificultar um acordo. Facilita, pois permite a comunicação mais clara com a contraparte. Por outro lado, quanto maior o seu detalhe nesse planejamento, menor a flexibilidade durante a discussão.

Uma boa relação de trabalho tende a facilitar um bom resultado na negociação, e bons resultados tornam a relação ainda melhor. No entanto, não se deve conceder com intuito de melhorar a relação (FISHER et al., 2005).

Perceba que, no exemplo do quadro 4, os interesses são mais amplos e flexíveis para uma negociação. Eles são os motivos, os porquês. Os objetos já restringem um pouco o acordo, pois já determinam o que deve ser feito para o negociador atingir os seus interesses. Já os objetivos, respondem a perguntas como: como? Quanto? Onde? Quem?, e assim são bem mais específicos, limitando o acordo em algumas situações. É possível obter segurança e ampliar o espaço da família com uma reforma, como é possível capacitar a equipe com um treinamento interno. Sendo assim, o negociador que foca objetivos pode restringir o acordo.

Quadro 4 – Interesse, objeto e objetivo

| Interesse<br>"Por quê?"  | Objeto<br>"O quê?"                                    | Objetivo<br>"Como?" "Quanto?" "Onde?"<br>"Quem?"                   |
|--|---|--|
| Garantir mais segurança.<br>Obter maior espaço.                              | Adquirir um novo imóvel.                              | Comprar um imóvel em determinado bairro, por um determinado valor. |
| Capacitar equipe.  | Contratar empresa de treinamento especializado.       | Pagar até R\$ 150mil para treinar 30 funcionários.                 |
| Partilhar riscos e recompensas de um empreendimento.<br>Preservar autonomia. | Formar <i>joint venture</i> com empresas do segmento. | Aportar 30% do capital.<br>Durar no máximo 10 anos.                |

Fonte: adaptado de Carvalhal et al. (2014).

## Custo, valor e poder

Quanto vale um carregador de celular no aeroporto quando a bateria do seu está no final, o seu embarque já está aberto e precisará chamar um carro por um aplicativo assim que chegar ao seu destino?

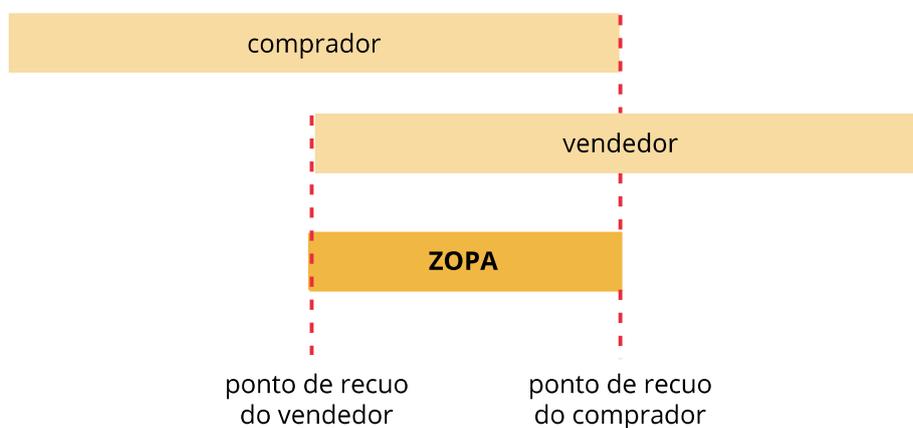
A definição de preço de oferta de um produto vai muito além de custo mais margem, pois é influenciada também por variáveis como: oportunidade, pressão do tempo, benefício percebido, condições de pagamento, *status*, reputação e outros.

## Barganha posicional e Zopa

Um bom planejamento deve considerar também a Macna da contraparte porque os limites, ou seja, a Macna de cada uma das partes auxilia na definição da área de barganha, também chamada de Zona de Provável Acordo (Zopa). Os limites de cada parte – mínimo de um e máximo do outro – são chamados de pontos de resistência, ou pontos de recuo.

A figura 6 representa as faixas de barganha de um vendedor e um comprador em uma situação de compra e venda de um insumo. Enquanto, para o vendedor, quanto mais alto o preço final, maior a sua margem de lucro; para o comprador, quanto mais baixo o valor final, melhor. Cada uma das partes possui um limite, em que o acordo se torna desvantajoso, esse é o ponto de recuo. A intersecção entre as faixas de barganha das partes representa a zona de provável acordo.

Figura 6 – Faixas de barganha



A partir das suas definições de valores almejados e mínimos para o acordo, os negociadores iniciam as propostas com os seus valores almejados e se deslocam ao longo das suas faixas a fim de encontrar um ponto comum e mutuamente aceitável para o acordo (CARVALHAL et al., 2014). Esse movimento é chamado de barganha posicional. Normalmente, tem como resultado um acordo distributivo, que não aproveita oportunidades de ganhos mútuos. Nem sempre a melhor maneira de chegar a um acordo.

## Ponto de recuo e Macna

O conceito de Macna foi visto no item 0 desta apostila. Vamos avaliar melhor a importância desse conceito? Saber a sua Macna pode proteger o negociador contra um acordo desvantajoso, permitir flexibilidade na identificação e criação de acordos e aumentar o poder e a segurança do negociador (FISHER et al., 2005).

A figura 6, apresentada anteriormente no item 03, torna-se simplória quando a negociação atinge um maior grau de complexidade, isto é, mais interesses envolvidos. Porém, continua didática para o entendimento do conceito de Zopa e ponto de recuo.

É fácil entender o que é área de barganha, ou Zopa e ponto de recuo quando se fala em valores financeiros, porém, e os outros aspectos envolvidos na negociação? Se ela for um acordo comercial, prazo de entrega e pagamento, qualidade, reputação da empresa, local de prestação de serviço e outros interesses podem fazer parte do acordo. Em uma negociação pessoal, bem-estar, harmonia familiar e impacto no futuro também podem ser interesses. Nesses casos, a Macna continuará auxiliando a decisão de aceitar ou não uma proposta. Macna servirá como um parâmetro de comparação. A proposta que for mais conveniente que a Macna pode ser aceita. Da mesma forma, a proposta que for considerada pior que a Macna deve ser rejeitada.

O entendimento do ponto de recuo como um parâmetro holístico e flexível, que determina não somente um valor mínimo de preço para o acordo, permite o fim da barganha posicional vista no anteriormente (item 0) e, assim, uma discussão de criação de valor para o acordo.

O entendimento do conceito de Macna e dos seus benefícios para a negociação também permite que o negociador tenha mais segurança para fazer as primeiras propostas durante uma negociação. Além de poder estimar o que pode ser interessante para a outra parte, o negociador terá oportunidade de realizar uma ancoragem, isto é, criar uma referência inicial para o acordo.

No caso do valor do carregador de celular no aeroporto quando a bateria do seu está no final, caso tenha um plano B, por exemplo, um tablete com acesso à internet, poderá esperar até chegar ao seu destino e comprar um carregador mais barato. Nesse caso, a sua Macna lhe dará maior poder de decisão sobre a compra.



## MÓDULO IV – NEGOCIAÇÃO: ASPECTOS PROCESSUAIS DE EXECUÇÃO

“Negociar é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam conflitos, divergências e antagonismos, de interesses, ideias e posições.”

*José Augusto Wanderley*

### Persuasão: estratégia e estilo do negociador

A persuasão é a utilização de argumentos emocionais. Para atingir a emoção da contraparte é necessário entender as motivações e o estado de espírito do outro. Sendo assim, a melhor maneira de ser persuasivo é ter uma boa percepção da contraparte. Como forma de melhorar a percepção do negociador com relação aos sentimentos da outra parte, Fisher et al. (2005) indicam algumas boas práticas:

- Ponha-se no lugar do outro.
- Não deduza as intenções do outro a partir dos seus próprios medos.
- Não culpe o outro pelo seu problema.
- Discuta as percepções de cada um.
- Busque a oportunidade de agir de maneira contraditória às percepções do outro.
- Dê a ele um interesse no resultado, certificando-se de que ele participa do processo.
- Torne as suas propostas compatíveis com os valores do outro.

Observe em que está pensando durante uma discussão. É possível perceber que, enquanto o outro fala, você está pensando em como responder-lhe. Neste caso, você será incapaz de entender ou repetir o que a contraparte acabou de dizer. A sua percepção do outro será muito baixa, ou quase nula. Sendo assim, escute de maneira genuína e perceba os sinais não verbais emitidos pelo outro.

Adapte a sua comunicação à linguagem e ao estado emocional da contraparte. Um ótimo exemplo disso é citado por Moine e Herd (1988):

Você se lembra da última vez que esteve abatido, deprimido ou indisposto? Imagine alguém chegando até você e dizendo: “Anime-se! Hoje é um dia maravilhoso! Vamos! Tenha uma atitude mental positiva!”. Será que você se animaria? Ou será que pareceria irritante ou insensível?

Seria melhor se a pessoa dissesse: “Sabe, atualmente não tenho me sentido bem e não sei o porquê. Por isso, vivo cada dia com desânimo. Mesmo assim, consigo encontrar algumas coisas que gosto de fazer, como conversar com um amigo ou dar um passeio. Você gostaria de vir comigo e tomar um café?”.

## Momentos críticos

“A negociação, como qualquer interação importante, não é um evento, é um processo.”

(COHEN, 2007, p. 102)

Em toda situação temos dois tipos de preocupação: a maneira como conduzimos tal situação – o processo – e os resultados – a substância. [...] São distintos, mas estão relacionados: um afeta o outro. [...] Se quisermos melhorar os resultados, temos que melhorar o processo (FISHER et al., 2005, p. 32).

O processo negocial pode ser dividido em três fases distintas:

- **Planejamento** – Esta se refere a toda preparação para a negociação, englobando a coleta de dados e a definição de objetivos, cenários, estratégias e táticas. Muitos negociadores negligenciam esta fase da negociação e acreditam que a negociação se inicia após o primeiro impasse.
- **Interação/execução** – Esta fase é o coração da negociação. Quando os negociadores interagem e discutem interesses, expõem propostas, discutem opções e fecham o acordo.
- **Controle** – Esta fase é o período que o negociador deve avaliar o seu desempenho e os resultados das fases anteriores da negociação. Tanto negociamos no nosso cotidiano, porém não percebemos que a negociação é um processo, que deve ser controlado e melhorado a cada dia.

## Etapas do processo: planejamento

“A pressa gera erro em todas as coisas.”

*Herótodo*

A dedicação de tempo ao planejamento e à preparação melhora a atuação e aumenta a probabilidade de a negociação ter sucesso. Muitos negociadores acreditam que a negociação se inicia ao primeiro “não”. No entanto, muitos “nãos” poderão ser evitados com uma boa abordagem inicial ou revertidos com uma boa argumentação, quando previamente planejadas.

O planejamento proporciona ao negociador uma visão mais clara do cenário que vai encontrar. É o momento em que o negociador poderá prever vários cenários e se preparar para enfrentar cada um destes. A falta dessa preparação pode levar ao imprevisto e, talvez, a um desfecho indesejado.

Preparar-se contribui, também, para reduzir o grau de ansiedade e insegurança que são geradas por situações novas e desconhecidas. O desconhecido gera medo e ansiedade. Uma vez conhecidos os possíveis cenários da negociação, esses sentimentos são reduzidos.

Abaixo, algumas dicas para o passo a passo desta fase:

- Coletar dados sobre a outra parte – necessidades, valores, práticas passadas, confiabilidade, prazos, táticas, estilos e expectativas.
- Identificar os principais assuntos e fazer planos para cada um isoladamente.
- Criar uma pauta com a sequência mais conveniente e submeter antecipadamente para todos os envolvidos na negociação.
- Avaliar possíveis implicações em longo prazo dos assuntos.
- Identificar os negociadores das partes – representatividade e experiência do líder e dos participantes.
- Qualificar e quantificar o clima da outra organização.
- Identificar as suas alternativas para o caso de não acordo (Macna).
- Aprovar os seus limites na negociação.
- Buscar um ambiente – local – adequado para negociar.
- Garantir desde o início acompanhamento de suporte jurídico, fiscal, regulatório, financeiro, etc.
- Fazer reunião antecipada com os membros da sua equipe e deixar clara a colaboração de cada um conforme um protocolo previamente estabelecido.
- Recomendar a sua equipe para não demonstrar divergências de opinião na frente da outra parte (coesão).
- Descubra e ressalte pontos em comum.
- Considerar as opções de ação e a melhor alternativa de negociação.

- Local da negociação: na empresa é mais fácil organizar tudo e convocar especialistas, mas é mais propício a interrupções. Fora da empresa é mais difícil ter controle sobre a logística e os horários, além da falta da familiaridade com o ambiente e alguns recursos. No entanto, no local indicado pela outra parte, esta se torna mais à vontade para falar das suas necessidades.

## Ferramentas para planejamento

### Atores da negociação

Considerando arte como forma de expressão por meios diversos, podemos entender que negociação é uma forma de arte, e temos motivos para assim justificar, já que os participantes de uma negociação representam partes e interesses, e atuam como personagens em busca dos seus objetivos.

Tal qual artistas, os negociadores fazem uso das suas habilidades pessoais, desde o planejamento até a execução, ampliando o conceito dos atores de uma negociação. Assim, consideramos não só aqueles que participam diretamente das decisões, mas, sim, todas as pessoas que participam em qualquer fase do processo de negociação.

Preferimos classificar os atores da negociação tendo como base as semelhanças e diferenças em relação a duas características fundamentais do relacionamento entre as partes. São elas: as ideias, isto é, o que e como se pensa, e a confiança, ou seja, a segurança e o crédito que cada parte sente em relação às demais envolvidas.

Convém ressaltar que abordamos a confiança como um item dependente da percepção individual, o que significa estar sob influência da subjetividade provocada principalmente por aspectos emocionais, em detrimento de qualquer proposta racional que possa ser apresentada.

Dessa forma, sugerimos a classificação a seguir:

- Aliados – Há confiança entre as partes, e as ideias são convergentes.
- Oponentes – Há confiança entre as partes, mas há algumas divergências entre as ideias.
- Meros interlocutores ou intermediários – Há confiança entre as partes, mas as ideias não exercem influência na relação entre as partes.
- Adversários – Não há confiança entre as partes, e as ideias são divergentes.

Vamos parafrasear Lulu Santos e Nelson Motta – “Nada do que foi será, de novo do jeito que já foi um dia, tudo passa, tudo sempre passará” – para esclarecer que essa classificação não é um rótulo eterno para qualquer das partes envolvidas e que mesmo durante o processo de negociação, e até sob a influência das informações obtidas pela participação no processo, uma ou mais partes envolvidas podem “mudar de lado”, alterando ou simplesmente alternando o seu posicionamento quanto às ideias e à sua percepção quanto à confiança. O que importa é identificar a forma de atuação dos envolvidos, a fim de manter o relacionamento de acordo com a posição em que cada parte se encontra.

## Quadro de interesses

O motivo para que uma pessoa decida negociar é a satisfação de pelo menos um interesse. Identificar e classificar esses interesses pode ser um excelente ponto de partida para o planejamento da negociação.

Quadro 5 - Interesses

| interesses comuns e complementares | interesses opostos | outros interesses |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|
|                                    |                    |                   |
|                                    |                    |                   |
|                                    |                    |                   |
|                                    |                    |                   |

Os interesses comuns geram um sentimento de identificação. Os interesses opostos geram sentimento de separação e conflitos. Os outros interesses são neutros para os dois lados e podem tornar-se oportunidades para a negociação. Inicie a negociação com os pontos comuns, isso vai auxiliar na criação de confiança e empatia.

## Matriz de concessões

“Nem sempre o presente mais caro é o que causa maior impacto.”

*Autor desconhecido*

Saber conceder e obter concessões é uma habilidade muito importante em um negociador. A figura 7, abaixo, auxilia na obtenção da melhor relação custo-benefício no gerenciamento das concessões.

Figura 7 – Matriz de concessões

|                                 |       |                             |          |
|---------------------------------|-------|-----------------------------|----------|
| <b>importância para o outro</b> | muita | <b>4</b>                    | <b>2</b> |
|                                 | pouca | <b>3</b>                    | <b>1</b> |
|                                 |       | pouca                       | muita    |
|                                 |       | <b>importância para mim</b> |          |

### **Quadrante 1 – Muita importância para mim e pouca para a outra parte:**

Esta é a pior forma de fazer concessões, pois o valor percebido pela outra parte é inferior ao esforço despendido na concessão.

### **Quadrante 2 – Muita importância para mim e para a outra parte:**

Embora esta situação não seja tão nociva quanto a anterior, ainda não é confortável para o negociador. O valor percebido é semelhante ao custo da concessão.

### **Quadrante 3 – Pouca importância para mim e para a outra parte:**

Esta situação tem grande utilidade no aspecto emocional da negociação. Demonstra gestos de cooperação e parceria entre as partes.

### **Quadrante 4 – Pouca importância para mim e muita para a outra parte:**

Este é o grande diferencial do bom negociador. A maior dificuldade para encontrar este tipo de relação é o entendimento da realidade e das necessidades dos outros.

Devem ser feitas duas matrizes como essa: a primeira com o que pode ser concedido, e a segunda com o que pode ser pedido como contrapartida. Sempre que for conceder algo, o negociador deve receber algo em troca. Essas duas matrizes ajudarão a mensurar as moedas de troca.

## Planilha de planejamento

A planilha a seguir sugere alguns dados fundamentais que o negociador necessita ter no início da interação. Ela é uma sugestão de tópicos que poderá utilizar em um planejamento para uma negociação. Você pode criar a sua de acordo com as suas necessidades.

É verdade que, em algumas negociações, não temos tempo para um bom planejamento. Muitas vezes, apenas parar alguns minutos e pensar no assunto já ajudará bastante. Mesmo que não sinta a necessidade de escrever o seu planejamento, o modelo mental de tópicos necessários para uma boa análise já será de grande valia.

Quanto mais experiência você possuir no ambiente onde vai negociar, mais fácil ficará o seu planejamento, pois muitas situações se repetirão e virarão experiências, e também porque você identificará mais facilmente as fontes de informação.

Quadro 6 – Planejamento

|                |            | INTERESSES |          |
|----------------|------------|------------|----------|
|                |            | Meus       | Do outro |
| Cenário 1      | comuns     |            |          |
|                | opostos    |            |          |
|                | concessões |            |          |
|                | argumentos |            |          |
| Cenário 2      | comuns     |            |          |
|                | opostos    |            |          |
|                | concessões |            |          |
|                | argumentos |            |          |
|                |            |            |          |
| Perfil         |            |            |          |
| Macna          |            |            |          |
| Fonte de Poder |            |            |          |

## Etapas do processo: execução

A interação é a fase, leigamente, reconhecida como todo processo negocial. É a fase onde as partes interagem para chegar ao acordo, ou não.

A interação, mais bem percebida pela sua segmentação em estágios, permite ao negociador canalizar energias de intensidade e natureza adequadas em cada momento. A organização das possíveis ações táticas permite facilitar a identificação das divergências e buscar espaços para convergências, poupando desgastes desnecessários.

- **Preliminar:** criar um clima positivo para a negociação, firmar valores de como vai tratar os demais e como quer ser tratado e definir a natureza, parâmetros e escopo do negócio.
- **Abertura:** confirmar os interesses identificados no planejamento como necessidades da outra parte e expor os seus interesses na negociação. A partir dos interesses identificados, uma das partes expõe a sua proposta.
- **Exploração:** encontrar e testar os valores alternativos, ceder e obter concessões de maneira a transformar o acordo possível e vantajoso para ambas as partes.
- **Encerramento:** confirmar o entendimento entre as partes, estruturar o acordo, formalizar e planejar as ações necessárias para garantir que o compromisso seja cumprido.

## Preliminar

Segundo Fisher et al. (2005), o melhor momento para lidar com as questões emocionais da negociação é antes que elas apareçam. A preliminar é um excelente momento para criar uma relação de trabalho que permita proteger ambos os lados contra as instabilidades emocionais que ocorrerão nos momentos dos impasses. A confiança diminui a tensão interpessoal e faz com que a contraparte fique mais à vontade e revele mais informações sobre necessidades, desejos, objetivos e metas pessoais (MOINE; HERD, 1988).

Quanto mais discordar de alguém, mais importante será a preliminar. Uma boa relação de trabalho é aquela que suporta bem as diferenças e não depende de concessões ou omissão de divergências (FISHER et al., 2005).

Algumas dicas:

- Não se atrasar.
- Estar com apresentação pessoal adequada para a situação, porém confortável.
- Não se irritar com o atraso da outra parte.
- Estar emocionalmente controlado e concentrado na tarefa.
- Cumprimentar as pessoas ao chegar.
- Criar um clima cordial e positivo para a negociação.
- Procurar começar na hora marcada.
- Reduzir a tensão.
- Demonstrar interesse pela outra parte e não criticar.
- Não precipitar-se na formação de opiniões e impressões.

Além de um momento de criação de empatia e de relacionamento de trabalho com a contraparte, a preliminar é uma oportunidade de conhecer os padrões de comunicação da contraparte para, durante a negociação, permitir-lhe identificar os momentos de estresse, que serão sinalizados por mudanças nesse padrão inicial mapeado. É neste momento que fazemos a calibragem da comunicação não verbal da outra parte.

## Abertura: confirmação de interesses

Aprenda a fazer perguntas, mesmo quando acha que sabe as respostas. Fale menos e ouça mais.

O objetivo desta etapa é:

- Perguntar o interesse da outra parte.
- Tomar notas e sumarizar para organizar perguntas.
- Certificar-se do grau de necessidade da outra parte.
- Declarar a sua posição de maneira, clara, direta e sucinta.
- Certificar-se de que a outra parte entendeu claramente os seus objetivos.
- Buscar identificar o interesse comum entre as partes e as necessidades.
- Testar o seu entendimento e os pesos dos valores (A ou B é mais importante para a sua organização).
- Informar as suas necessidades mais importantes.
- Resumir as descobertas e concordâncias.
- Aprovar os procedimentos a serem seguidos conforme a pauta previamente enviada.
- Articular uma imagem de um resultado ideal para a negociação, destacando os benefícios mútuos decorrentes do seu atingimento.
- Focar inicialmente os pontos comuns.
- Não presumir que o que é importante para você também é importante para os outros.

## Abertura: exposição das propostas

O objetivo desta etapa é:

- Na proposição, demonstrar como a sua proposta atende às necessidades.
- Na descrição das características de produtos ou serviços, ideias ou interesses, enfatizar os pontos que o outro negociador considera mais relevantes.
- Listar as concessões possíveis.
- Somente mencionar benefícios e soluções da sua proposta para questões efetivamente identificadas na etapa de interesses.
- Reafirmar a meta de atingir um acordo justo e declarar os seus valores para não parecer condescendente.
- Não responder imediatamente a proposta da outra parte com uma contraproposta.

## Exploração

O objetivo desta etapa é:

- Propor soluções alternativas às necessidades e buscar metas realistas.
- Evitar concessões unilaterais.
- Não dar parecer sobre a proposta até que toda a proposta da outra parte esteja formulada.
- Resumir e reformular a proposta da outra parte para confirmar o seu entendimento.
- Relacionar os itens a negociar e os objetivos a serem alcançados.
- Comparar exaustivamente o especificado com o proposto.
- Evitar grandes concessões.
- Ao rebater as propostas, apresentar contraoferta baseada nos pontos prioritários da outra parte – “Se nós aceitarmos isso, vocês aceitariam...”.
- Abrir mão das suas prioridades menos importantes para buscar o meio-termo do acordo e não para trocar gentilezas.
- Não menosprezar o outro lado.
- As objeções e dúvidas representam interesse, assuma a posição de ouvinte empático.
- Esteja preparado para responder às objeções com argumentos e informações – “É um ponto de vista, gostaria de acrescentar...”.

## Encerramento

O objetivo desta etapa é:

- Repassar as principais cláusulas contratuais para confirmar o entendimento.
- Checar ambiguidades que levem a mal-entendido.
- Consolidar as decisões em documento apropriado;
- Estabelecer forma segura de monitorar o cumprimento do acordo, como controlar prazos, custos, condições, responsáveis, etc.
- Expressar agradecimento aos negociadores pelo seu tempo e pela sua cortesia.
- Concluir de maneira formal e cortês.

## Padrões de concessão

Cada negociador pode ter um padrão de oferta de concessões, isto é, pode ter uma maneira específica de conduzir as suas concessões. Escolher o seu padrão e conhecer o da outra parte pode trazer grandes vantagens na negociação, como descobrir o prazo do outro ou quando ele ainda pode conceder mais.

Vamos ver uma negociação didática. Suponha que o limite máximo de concessão para um negociador seja 100 e, durante uma negociação, este tenha cinco oportunidades de conceder algo. Todas as concessões são transformadas em valores, podendo representar prazos, escopo, qualidade, condições comerciais e outros.

Suponha que toda e qualquer concessão seja quantificada e o limite máximo de concessão para um negociador seja 100. Durante essa negociação hipotética, que o cliente tenha cinco oportunidades de solicitar concessões.

Cada coluna da tabela 1, abaixo, representa uma negociação isolada. Em cada uma delas, o fornecedor responde com um padrão de concessões distinto aos cinco pedidos do cliente. Enquanto o primeiro concede tudo de uma vez, o segundo aguarda até o último momento para realizar uma concessão. Vamos analisar e discutir cada um deles:

Tabela 1 – Padrões de concessão

| concessões   | padrões de concessão |            |            |            |            |            |
|--------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|              | 1                    | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          |
| 1ª           | 100                  | 0          | 5          | 20         | 35         | 5          |
| 2ª           | 0                    | 0          | 10         | 20         | 30         | 25         |
| 3ª           | 0                    | 0          | 20         | 20         | 20         | 50         |
| 4ª           | 0                    | 0          | 30         | 20         | 10         | 15         |
| 5ª           | 0                    | 100        | 35         | 20         | 5          | 5          |
| <b>total</b> | <b>100</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Fonte: Wanderley (1998)

Analisando a tabela 1, acima, proposta por Wanderley (1998):

- **Padrão 1** – Este negociador não luta pelo desejável e logo concede o seu limite. Além de perder oportunidade de conceder menos, provoca na outra parte um desejo de querer mais ainda. É possível que o cliente insista nos pedidos de concessões e, como não há mais o que ceder, talvez o cliente desista do negócio. No entanto, não há padrão certo ou errado. No caso de uma negociação frequente entre cliente e fornecedor, espera-se que as propostas sejam mais objetivas e que a primeira proposta seja a melhor.
- **Padrão 2** – Caracteriza o negociador que somente concede quando está chegando ao seu prazo limite. Pode encorajar a outra parte a desistir da negociação, pois nada é concedido no início da relação. Essa concessão ao final da negociação pode sinalizar um

desespero do fornecedor para fechar o acordo. Em vez de sinalizar o final das concessões, sinaliza o esgotamento do prazo do fornecedor. Caso esse padrão seja escolhido para a negociação, essa concessão tardia e súbita deve ter uma boa justificativa para não gerar na outra parte uma sensação de perda de tempo ou até mesmo de falta de confiança no fornecedor.

- **Padrão 3** – O negociador concede, cada vez mais, valores maiores, e isso pode encorajar a outra parte a querer mais, pois aumenta as suas expectativas. Parece impossível um negociador ter uma postura como essa, de, a cada pedido, além de conceder, concede um montante maior. Lembre-se de que, nesta negociação didática, estamos quantificando todas as concessões. Nem todas as concessões são descontos! Imagine que em uma negociação de um insumo no valor de R\$ 1.000,00, no primeiro pedido, o fornecedor conceda 0,5% de desconto e, em seguida, permita o pagamento em 90 dias. A concessão de prazo de pagamento, levando em consideração a taxa de juros e a inflação vigente, pode ser uma concessão de maior magnitude que o desconto anterior e estimular o cliente a fazer novos pedidos de benefícios. Essa postura do fornecedor pode encorajar o cliente a novos pedidos, e a negociação vai alongar-se.
- **Padrão 4** – Embora não seja tão negativo quanto o anterior, provoca na outra parte a sensação de que, sempre que insistir, conseguirá uma concessão de igual amplitude. Novamente, o cliente se sentirá estimulado a novos pedidos, e o prazo se estenderá.
- **Padrão 5** – O negociador deixa claro quando está chegando ao seu limite, e as concessões são cada vez menores. Importante ressaltar que o limite do fornecedor é o poder de conceder, não o prazo da negociação. Sendo assim, ele desestimula novos pedidos do cliente.
- **Padrão 6** – A resistência inicial ajuda a testar a persistência da outra parte. As concessões finais indicam quando o negociador está chegando ao seu limite. Com este padrão, alguns acordos são firmados logo no primeiro momento, quando o cliente já se sente confortável por ter conseguido algum benefício, mesmo que pequeno. Muitas negociações também são encerradas no segundo ou terceiro momento, quando o cliente se sente satisfeito com as grandes concessões feitas “para fechar negócio”. Poucos clientes continuam insistindo em concessões, mas, quando o fazem, percebem que o esforço está aumentando enquanto a magnitude das concessões diminui. Essa condição desestimula novos pedidos, e a negociação se encerra.

A escolha do padrão de concessão a ser utilizado deve levar em consideração o perfil das partes envolvidas e o mercado onde a negociação está inserida. Não existe certo nem errado, o importante é identificar o padrão das pessoas com quem negocia frequentemente e, quando possível, alternar o seu padrão para que o outro não perceba os seus limites de prazos e de concessões. No exemplo, foi utilizada uma relação de compra e venda, porém os padrões de concessão podem ser observados em qualquer tipo de negociação.

## Etapas do processo: controle

“Não julgue seu dia pela colheita que você faz, mas sim pelas sementes que planta.”

*Robert Louis Stevenson*

A interação acabou. Já tenho um acordo. E agora? Avalie como foi a sua atuação como negociador. O autoconhecimento pode levar ao autocontrole e ao desenvolvimento como negociador.

Segundo Kahneman (2012), é muito mais fácil e prazeroso identificar e classificar os erros de outras pessoas que os nossos próprios erros. Por isso, adoramos fofocas. No entanto, para o desenvolvimento pessoal, é fundamental aprendermos a reconhecer e aprender com os nossos próprios erros.

Seguem algumas dicas para ajudar no controle da sua negociação:

- Fazer o registro – relatório – da negociação.
- Comparar o previsto com o realizado na negociação.
- Analisar as concessões e as suas consequências.
- Incluir notas e observações para a próxima reunião e arquivar.
- Avaliar-se como negociador e buscar pontos de melhoria para futuras negociações:
  - O seu planejamento foi suficiente para a fase de interação?
  - As suas percepções foram confirmadas?
  - Os seus objetivos e as suas necessidades foram atendidos?
  - A sua estratégia e as suas táticas foram adequadas?
  - Como foi o processo negocial?
  - Soube controlar as emoções?

Faz parte do controle verificar se o acordo está sendo cumprido. Caso não esteja, avalie os motivos e prepare-se para uma nova negociação.

O controle, feito de forma sistemática, ajuda a construir os alicerces da credibilidade por meio da implementação dos acordos, assim como, quando feito de forma analítica, consolida o autodesenvolvimento permanente, graças ao aprendizado obtido pela reflexão após cada interação.

“Você pode ter que lutar uma batalha mais de uma vez para ganhá-la.”

*Margaret Thatcher*

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARON, R. *Que tipo eu sou?* Descubra quem você é realmente. São Paulo: Madras, 2001.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- CARVALHAL, E. *Negociação: fortalecendo o processo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2010.
- \_\_\_\_\_; ANDRADE, G.; ARAÚJO, J.; KNUST, M. *Negociação e administração de conflitos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- CLOKE, K.; GOLDSMITH, J. *Resolving conflicts at work: a complete guide for everyone on the job*. New York: Jossey-Bass, 2001.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 17. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- GOLEMAN, D. *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
- GOMAN, C. K. *A vantagem do não verbal*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- HIRATA, R. H. *Estilos de negociação: oito competências vencedoras*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KELLETT, P. M.; DALTON, D. G. *Managing conflict in a negotiated world: a narrative approach to achieving productive dialogue and change*. [S.l.]: SAGE Publications, 2001.
- KÜBLER-ROSS, E.; KESSLER, D. *On grief and grieving: finding the meaning of grief through the five stages of loss*. New York: Scribner, 2007.

MOINE, D. J.; HERD, J. H. *Modernas técnicas de persuasão: a vantagem oculta em vendas*. 6. ed. São Paulo: Summus, 1988.

O'CONNOR, J. *Manual de programação neurolinguística PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

\_\_\_\_\_; SEYMOUR, J. *Introdução à programação neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas*. São Paulo: Summus, 1995.

STARK, P. B. *Aprenda a negociar: o manual de táticas ganha/ganha*. 2. ed. São Paulo: Litera Mundi, 1999.

THOMAS, K.; KILMAN, R. *Thomas-Kilman conflict mode instrument*. New York: Tuxedo Park, 1974.

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

# PROFESSORA-AUTORA

## Marcela Souto Castro

### Formação acadêmica

- Doutoranda na ESC Rennes.
- Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF).
- MBA em Organizações e Estratégia pela UFF e MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Getulio Vargas.
- Graduada em Engenharia de Produção pela UFF.
- *Certified Scrum Master*, CSM e *Practitioner* em Programação Neurolinguística.
- Especialista em Negociação pela Harvard Law School.



### Experiência profissional

- Presta consultoria e ministra palestras sobre Negociação e Oratória, tendo como clientes diversas empresas, tais como: TIM, Endesa, Claro, Avon, GSK, Vale, IRB e Pinheiro Neto.
- Atua como consultora especialista em Gestão de Projetos, elaborando procedimentos de Gestão de Projetos, implantando Escritórios de Projetos e realizando Controle de Qualidade de Projetos Estratégicos e Treinamentos em empresas (Estaleiro Atlântico Sul, Souza Cruz, Tecprima, Valesul).
- Possui experiência na área comercial, tendo atuado em empresas nacionais e multinacionais de porte (Ampla Distribuidora de Energia, General Electric, Repsol YPF Distribuidora e Turbomca do Brasil).
- É professora convidada dos cursos de MBA da FGV desde 2008, atuando nas disciplinas de Técnicas de Apresentações e Comunicação Interpessoal, Negociação e Gerenciamento de Projetos.







Siga as nossas redes sociais!

