

---

# AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA NEGOCIAÇÃO

---

**Roni Antonio Garcia da Silva \***  
ragarciasilva@yahoo.com.br

## RESUMO

O presente artigo foi elaborado com o propósito de descrever as principais ferramentas que auxiliam uma negociação para atender ambas as partes envolvidas no processo. Exploram-se o significado conceitual de "negociação". Discutem-se os diversos tipos e estilos de negociação. Procura-se mostrar que, de modo geral, uma negociação bem-sucedida é aquela em que as partes envolvidas terminam em acordo. O artigo destaca o trabalho do especialista em negociação, William Ury, professor de Harvard e autor do best-seller Getting to Yes (Como chegar ao sim), obra com cinco milhões de cópias vendidas pelo mundo, onde ele defende que a negociação deve, obrigatoriamente, objetivar a formação de parcerias.

**Palavras-chave:** Negociação, Estilos de Negociação, Alternativas, Assertividade e poder.

29

## ABSTRACT

The article's purpose is describing the main tools that help a negotiation to reach both parties involved in this process. It explores the negotiation conceptual meaning. It discusses the negotiation types and styles, comparing them with each other. The article intends to demonstrate that in general a successful negotiation is the one which both sides sign an agreement aware that the negotiation outcome can be greater than the individual benefits. The article highlights the expert in negotiation's work, William Ury, a Harvard professor and author of "Getting to Yes", best-seller with five million copies sold around the world, where he argues that the negotiation must aim to form partnerships.

**Keywords:** Negotiation, Negotiation styles, Alternative, Assertiveness and Power.

\* Administrador, especialista em Metodologia do Ensino Superior, Professor universitário, Mestre em Administração, Professor do DEADM da Unicentro, campus de Guarapuava-Pr. Principais Publicações: Livro Administração Rural: Teoria e Prática. Guarapuava: Ed. Unicentro, 2003. Livro Administração Rural: Teoria e Prática, 2ª Edição Revisada e Atualizada. Curitiba: Ed. Juruá, 2009.

## O QUE É NEGOCIAR?

Quer você goste da idéia ou não, saber negociar é uma questão de sobrevivência. Você tem de negociar o tempo todo: nas decisões familiares, no ambiente de trabalho, na vida profissional e social. No dia-a-dia de trabalho, negociar com chefes, colegas e clientes constitui-se nas atividades que mais consome tempo e, muitas vezes, energia. O tema “negociação” está na “moda”. Nunca se falou tanto sobre o assunto. Centenas de livros abordam o tema com profundidade e inúmeros cursos universitários nas áreas de Administração e Direito, já incluíram a disciplina “Negociação” em seus currículos. Observa-se, também, os inúmeros programas em nível de Pós-Graduação (MBA e Especialização) disponíveis a um público, cada vez maior, interessados em conhecer melhor as práticas e ferramentas de negociação. Da mesma forma, o interesse de consultorias especializadas também vem crescendo significativamente. É o caso da escocesa Scotwork, que há 28 anos treina executivos para negociar de forma eficiente em mais de 20 países e, que recentemente instalou-se em São Paulo, tendo já atuado em diversas corporações como a Pepsi - Cola, Cisco, Microsoft e General Electric. Sem dúvidas, a Scotwork atendeu uma demanda do mercado e, assim continua a atender o crescente interesse das empresas, em geral, em aumentar conhecimentos nesta área.

Em um recente congresso na Europa, o Prof. Manfred Perlitz, o “guru” germânico de Economia, afirmou que liderança constitui-se num processo complexo e, para ser ensinada deve incluir três variáveis: “negociação, influência e relacionamento”. No seu entender estas são as três grandes diferenças competitivas no século XXI.

## OS DIVERSOS SIGNIFICADOS “NEGOCIAÇÃO”

30

Para melhor compreender a abrangência e o sentido do termo, remonta-se à sua origem latina: *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (*nem*, não) + *ocium* (*ócio*, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa sendo usualmente utilizado para envolver questões em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste. Por outro lado, o termo também está associado a estratégias ou truques para ganhar dinheiro com facilidade. No inglês, o termo equivalente *negociate* tem apenas o significado de transação comercial. Isto é, negociação é um ato de transacionar negócios (Oliveira, 1994).

Segundo Philip Kotler (1998): “Na troca negociada, o preço ou outras condições são estabelecidas via comportamento de barganha, em que duas ou mais partes negociam acordos a longo prazo”.

Assim, em termos gerais, negociação ou negociar refere-se a um exercício realizado em conjunto pelas partes interessadas. Para Ury (1991) “a negociação é um processo de mútua comunicação destinado a conseguir um acordo com outros, quando existem alguns interesses compartilhados e outros opostos”. Da mesma forma Schoonmarker (1989) defende que “as negociações, são métodos para se chegar a um acordo com elementos tanto cooperativos como competitivos”.

Não faz muito tempo que a negociação empresarial deixou de ser vista como uma tarefa simplesmente técnica. A “negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão” (Cohen, 1980:13).

“Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existem interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, idéias e posições” (Wanderley, 1998: 21). A seguir, Junqueira (1995: 12) afirma que:

“Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas tenham a oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais”.

Assim, parece conveniente adotar uma definição de negociação que traduza a amplitude de possibilidades que o termo encerra: “Toda relação humana é, de certo modo, uma negociação, pois envolve compromissos e são estabelecidas condições. Qualquer que seja a situação, alguém está assumindo uma responsabilidade em função de determinadas condições, o que importa em negociação” (Matos,1983: 11).

Assim, pode-se dizer que negociação é um processo interativo de comunicação entre duas ou mais partes, que pode ocorrer sempre que alguém queira algo de alguém ou que ambos desejem a mesma coisa.

Uma vez que negociar implica, de alguma forma, em disputar ou competir, a questão que se impõe é: até que ponto é conveniente revelar o interesse, ou suas intenções, em uma negociação?

Uma negociação envolve, quase sempre, três aspectos essenciais, ou seja:

- **Posições** - aquilo que é colocado de forma rápida e visível sobre a mesa;
- **Interesses** - aquilo que as partes realmente desejam conseguir na negociação, e que às vezes está sob a mesa;
- **Valores** - são as razões, as crenças mais profundas e que, na maioria das vezes, não são negociáveis.

Assim, à luz destes aspectos, parece ser prudente que ambas as partes andem na direção dos interesses compatíveis, explorando-os de forma criativa e produtiva, em busca de uma postura denominada ganha-ganha.

31

No entanto, observa-se na prática que muitos negociadores, preferem não revelar seus reais interesses, por receio de se tornarem vulneráveis, perdendo força e poder na mesa de negociações. Além destes, outros optam por iludir o seu oponente quanto aos seus reais interesses, convictos de que assim levarão vantagens. Em ambos os casos, a solução produtiva e criativa para o conflito ficará total ou parcialmente comprometida, resultando, possivelmente, numa postura onde uma parte ganha e a outra perde, (ganha-perde), ou ainda, as duas perdem (perde-perde).

Assim sendo, quais são os cuidados e os passos a serem percorridos para um correto posicionamento em que o poder de negociar não seja reduzido e ao mesmo tempo possa chegar a uma boa solução que satisfaça ambas as partes (ganha-ganha)? “Ganha-ganha - Qualquer método usado para resolver um conflito em que todos os participantes sentem-se satisfeitos porque suas necessidades e resultados foram plenamente atendidos”(Bolstad e Hamblett, 1998).

## OS PASSOS PARA UMA SOLUÇÃO GANHA-GANHA

Os passos ou cuidados necessários à uma boa negociação são vários. Para Marcondes (1993), uma solução do tipo ganha-ganha, onde ambas as partes ficam satisfeitas, a negociação envolve tanto o conhecimento do oponente, quanto de você mesmo. Suas recomendações são as seguintes:

**Avalie o seu Interlocutor**

Segundo Marcondes (1993), “antes de iniciar uma negociação faça uma análise prévia do oponente. Separando-se a pessoa do problema e concentrando-se nos interesses”. A partir daí, procure criar opções que propicie benefícios mútuos, definidos por critérios transparentes e objetivos.

Esse princípio vai além de entender o idioma ou os termos técnicos do negócio que está sendo realizado. É preciso compreender a história, a cultura e a perspectiva da outra parte. É o que o professor William Ury (1991) chama “de vestir os sapatos alheios”.

Concentrar-se nos interesses, e não nas posições deve ser uma atitude a ser tomada por um hábil negociador. “Em muitas negociações, as partes se concentram em lutar para defender sua posição a qualquer custo. Se a outra parte faz o mesmo, tem-se um cabo de guerra em cada concessão, o que é visto pela outra parte como uma demonstração de fraqueza” (HARVARD, 2007).

Marcondes (1993) lembra ainda que “por trás de cada negociação existe um ser humano com sentimentos, com formas de percepções próprias, com suas opiniões e com fatos distintos”. Além disso, procure saber se você está negociando com a pessoa certa e se ela tem poder para negociar e tomar decisão e, ainda se o interlocutor é capaz de apreciar uma boa proposta. Muitas negociações fracassam porque uma das partes não teve a sensibilidade necessária para avaliar corretamente a seriedade e qualidade de uma proposta ou não teve competência para decidir.

Neste caso, a apresentação antecipada de interesses pode levar a riscos, que comprometerão os resultados esperados na negociação. Ou seja, a alternativa mais indicada parece ser não “abrir” integralmente os interesses e buscar argumentos que convençam o oponente.

32

**Avalie o Seu Poder e o de seu Interlocutor**

Segundo Marcondes (1993), “o segundo passo no processo de negociação é avaliar o seu poder e o de seu oponente, isto é avaliar objetivamente suas alternativas e a sua autoridade sobre elas”.

Por outro lado, o jogo do poder raramente é analisado pelo ângulo da criatividade, ou da capacidade que as partes têm de produzir alternativas capazes de livrarem-nas do dilema de “pegar ou largar”. De fato, o poder e sua autoridade dependem, basicamente, das alternativas disponíveis em cada situação.

Uma história baseada em um exemplo citado por Fisher (1997: 24-30), ilustra como a existência ou não de alternativas pode desequilibrar sucessivamente o campo de forças numa negociação:

“Imagine que um Rockefeller venha a São Paulo para tratar de negócios e, tendo ficado na cidade no fim de semana, resolva ir visitar a feira de artesanato na Praça da República. Depois de muito andar, ei-lo frente à banca de um artesão que produzem pequenas peças - artesanais mesmo - de prata. A negociação gira em torno de uma peça pela qual o artesão está pedindo cerca de 50 dólares. De um lado, portanto, temos uma das maiores fortunas do mundo. De outro, um artesão que precisava vender a peça para garantir sua sobrevivência durante a semana. A questão é: nessa negociação quem tem mais poder? Tem mais poder o negociador que possui, no caso, o maior número de alternativas. Ou seja, o artesão poderá vender essa peça para uma dos milhares de pessoas que ainda vão passar pela sua banca nesse domingo. Vale ressaltar que a peça não é tão cara que somente um milionário possa comprá-la. Entretanto, durante a negociação, o vizinho do artesão,

alerta-o de que ele está negociando com um Rockefeller, conhecido como grande colecionador de obras de arte e que, portanto, ele, artesão ficaria famoso se soubessem que uma de suas obras passou a fazer parte da coleção do milionário. Nesse exato momento, o poder desequilibra-se quase que totalmente para as mãos do Rockefeller: ele é a mais importante - e talvez única - alternativa para tornar o artesão famoso naquele momento”.

Diante dessa narrativa, fica evidente que em qualquer negociação é preciso avaliar e comparar o poder e a posição do oponente em relação a sua. Lembre-se, se você estiver na posição “pegar ou largar”, seu poder é virtualmente nulo e, portanto, revelar todos os seus interesses pode ser perigoso, um desastre.

Ury (1991) comenta: “é preciso identificar os interesses, seus e de seu oponente, definir alternativas e eventuais opções, para então discutir padrões e critérios justos e transparentes. Procure deixar bem claro que seu interesse é chegar a um acordo mutuamente satisfatório de maneira eficiente e amistosa”.

### **Avalie o Seu Grau de Assertividade**

Conforme Marcondes (1993), “o terceiro passo do processo de negociação refere-se a seu grau de assertividade, isto é, sua presteza e objetividade em expressar claramente o que você deseja, ou seja, o motivo da negociação”. Assim, se não houver clareza e assertividade entre os negociadores ou se eles não forem capazes de dizer sim ou não, quando oportuno, certamente os resultados esperados não serão atingidos. O próprio negociador pode julgar conveniente, sem se deixar levar pelas pressões, manipulações ou estratégias do interlocutor.

33

A assertividade numa negociação assume um papel relevante. O significado da palavra “assertivo”, sua ausência ou excesso, no dia-a-dia tem influenciado diretamente os mais variados tipos de relacionamentos, seja pessoal ou profissional. Uma pessoa é assertiva quando diz “não” quando quer dizer “não” e diz “sim” quando quer dizer “sim”. Se assim não o for, a incoerência de desencontros, conflitos e dissabores passa a ser rotina na vida de qualquer pessoa. Numa negociação, sem dúvidas, isso é vital.

### **Comportamento Assertivo**

- O comportamento assertivo traduz-se na auto-afirmação da pessoa, visando simultaneamente à afirmação do interlocutor, aceitando-a.
- Negocia com base em interesses mútuos e não mediante ameaças.
- Permite: Dizer “não” sem ter necessidade de se justificar.

### **Use um Estilo Adequado aos Objetivos e ao Interlocutor**

Marcondes (1993), explica que “quarto passo indica que o sucesso em uma negociação depende da compreensão e adequação dos diferentes estilos e comportamento dos contendores à situação. Os negociadores podem ser: cooperativos ou competitivos”. A seguir, explica-se as diferenças entre esses dois adjetivos.

O competitivo busca a vitória. É áspero e desconfiado. Ilude e exerce pressão sobre o oponente sempre que pode e dificilmente faz concessões verdadeiras. É o estilo mais raro; enquanto que o cooperativo busca o acordo. É cordial e confia nas pessoas. Procura saber o que o oponente quer e se possível, fazer sua vontade. Sempre passa informações verdadeiras à outra parte. É o estilo mais comum.

Há ainda, segundo Marcondes (1993), os chamados estilos clássicos da negociação: Push e Pull.

“O primeiro é o tipo persuasivo. Caracterizam-se por levar os outros a aceitar a suas idéias, pois é pródigo em fazer propostas e sugestões baseando-se em argumento e justificativas racionais. Expõem seus pontos de vistas, seus desejos e procura impor exigências e normas para a discussão, que incluem sanções e punições. O tipo Pull, por outro lado, procura compreender o quadro de referência do oponente e preocupa-se em encorajar a participação do outro, escutar com empatia e buscar pontos de acordo. Sua atitude é aberta e transparente e prefere influenciar o outro por seu comportamento, por estar disposto a partilhar informações como também a reconhecer seus erros. Há ainda um tipo intermediário que pode ser denominado de Recuo que se caracteriza por sua flexibilidade, pois em determinadas circunstâncias pode ser Push e noutras Pull. Sua flexibilidade em mudar de estilo muitas vezes confunde o oponente e, em consequência, acordos tornam-se mais difíceis, pois compromete a confiança na negociação”.

A seguir o referido autor apresenta um rápido diálogo entre um gerente e um subordinado, que pode ser bastante esclarecedor destas categorias.

34

“Gerente: “Eu quero que você vá agora até São Paulo para buscar uns documentos lá no banco”. Subordinado: reagiu agressivamente: “mas por que eu?” Gerente: “Eu vou dar dez razões para você ir a São Paulo. A primeira é porque eu quero. . . você quer ouvir as outras nove?...” Observa-se neste diálogo que, em primeiro lugar, o chefe não estava negociando. Deu uma ordem. O subordinado tentou negociar, mas usou um estilo totalmente inadequado. Para uma entrada do tipo “push”, ele retrucou com outro “push”. Deveria se quisesse negociar, usar um estilo “pull”, receptivo e, então, negociar. Seu poder de negociar foi reduzido a nada, pelo uso inadequado de um estilo que expunha seu interesse em não acatar a ordem. Por isto, deveria ter usado um estilo que abrisse um canal de negociação” (Marcondes, 1993).

### **Seja, realmente, assertivo**

Reforçando a recomendação de assertividade, Freitas (1994), afirma que “a assertividade está intimamente ligada ao autoconhecimento e é uma habilidade que pode ser desenvolvida. Aprender a dizer não é tão importante quanto saber dizer sim”.

Assim, podemos conceituá-lo como “a habilidade de se exprimir, tanto com palavras quanto gestos e expressões faciais, de forma honesta e relativamente direta dos pensamentos e sentimentos e é socialmente apropriado, levando em consideração os sentimentos e bem estar dos outros” (Alberti & Emmons, 1978). “Geralmente permite a solução dos problemas imediatos e minimiza a probabilidade de futuros problemas” (Caballo, 1996).

Existem indícios que apontam a necessidade de busca de equilíbrio para ser assertivo e não é necessário ser nenhum especialista para identificar. Ter dificuldade para dizer não, ficar quieto ou concordar com o outro numa situação polêmica para não arrumar confusão, ter a sensação de que

está “engolindo sapo” com frequência ou sempre bater de frente com as pessoas para fazer prevalecer sua opinião ou vontade, são comportamentos que indicam a necessidade de assertividade.

O desequilíbrio da assertividade pode refletir tanto na passividade quanto na agressividade, aspectos nocivos nas relações pessoais e profissionais. No trabalho, por exemplo, a importância dessa habilidade é bastante relevante. Para atender as demandas de um mercado competitivo e ágil, um profissional deve ter as características do comportamento assertivo, o qual constrói uma comunicação interna saudável dentro de uma empresa. Isso acontece porque as pessoas passam a encarar os problemas do cotidiano com naturalidade e não tem dificuldades para resolvê-los. As informações fluem com transparência, na quantidade e na qualidade necessárias.

Na vida pessoal a assertividade traz bem-estar porque a pessoa sente que tem as rédeas da própria vida em suas mãos. Ela está no controle e não sente a necessidade de ter a aprovação obrigatória de outras pessoas sobre seus atos. Com isso, a pessoa se torna mais autoconfiante e com sua auto-estima equilibrada. Em geral, a falta da assertividade é decorrente do medo da perda (do emprego, da segurança, do conforto, da estabilidade, etc.).

Para exemplificar o conceito descrito acima, nada melhor do que a descrição de uma história verídica ocorrida em São Paulo:

“Há alguns anos, uma empresa de serviços públicos, foi acionada juridicamente, num processo referente à desapropriação de terras. O representante legal da empresa era um advogado famoso pela sua competência. Do lado dos moradores, o representante era uma pessoa simples e humilde. Os moradores acusavam a empresa de má fé e o advogado exigia que o representante dos moradores conceituasse a expressão má fé. Insistiu diversas vezes, tentando, com isso derrubar o argumento pela desmoralização do representante que usava uma expressão sem conhecer seu significado. Insistiu uma última vez: “Quero que o senhor me defina: o que é má fé?! E o representante: “Má fé! “má fé é o que o senhor está tentando fazer comigo”. (Marcondes, 1993).<sup>35</sup>

Esse exemplo possui alguns dos elementos-chave da assertividade. Primeiro, uma pessoa simples não se deixou intimidar pela agressividade do outro, que era um advogado - “doutor” - e que estava no seu território - o tribunal. Em segundo lugar, o representante foi capaz de expressar de forma clara - e contundente, sem ser agressivo - aquilo que ele realmente estava sentindo.

Diante disso pode-se afirmar que poder sem assertividade não se sustenta por muito tempo. A assertividade pode ser também entendida como a expressão de poder internalizado. Isso quer dizer em outras palavras, o quanto “você confia no próprio taco” e expressa isso sem ser agressivo.

## CONCLUSÕES

Quando se participa de uma negociação deve-se estar ciente de que esse processo nada mais é do que uma oportunidade para, de modo criativo, as partes envolvidas encontrem soluções que atendam aos seus interesses, sem que isso signifique trabalhar contra os interesses do oponente. Ai entra a chave do ganha-ganha, isto é: atender aos meus interesses sem ferir os interesses da outra parte. Parece mágica? Não. É o uso da capacidade e da criatividade produzindo alternativas que sejam boas e viáveis para os dois lados envolvidos na negociação. Numa negociação, se você não revelar seus interesses, não haverá espaços para a criatividade. No entanto, revelando-os, você poderá ter prejuízos face a um oponente agressivo ou manipulador. Inevitavelmente você tem de ser assertivo e expressar corretamente e com segurança o que deseja. Ao colocar seus interesses na mesa, adote

um estilo que possa reforçar seu poder sem atacar o outro. Lembre-se que as pessoas tentam re- solver problemas de relacionamento fazendo concessões ao que está em jogo e, assim o resultado da negociação pode não ser eficaz.

Conclui-se, pois que uma negociação bem-sucedida é aquela onde as partes envolvidas terminam conscientes de que o produto final é maior que a soma das contribuições individuais e que o resultado caracteriza-se por ganha-ganha.

## BIBLIOGRAFIA

ALBERTI & EMMONS (1978): Comportamento Assertivo: um guia de auto-expressão. Belo Horizonte: Ed. Interlivros.

BOLSTAD, R. e HAMBLETT, M. (1998): "Ganha-Ganha". Anchor Point, Golfinho - impresso nº45 e 46 Out e Nov/98.

CABALLO, V. E. (1996): Manual de Técnicas de Terapia e Modificação do Comportamento. São Paulo: Ed. Santos.

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

FISHER, R. (1997): "A arte de negociar". Em: HSM Management, No 5, pp. 24-30.

36 FREITAS, M. E. (1994): "Um espaço de negociação". Em: Organização, No 5, pp.13-20.

HARVARD. (2007) [em línea] Acesso em: 12 abr. 08.

Disponível em: [http://nbb.com.br/english/publications/special\\_01.html](http://nbb.com.br/english/publications/special_01.html).

JUNQUEIRA, L. A. C. (1988): Negociação: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora

Ltda. KOTLER, P. (1998): Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas.

MATOS, F. G. (1983): Negociação no trabalho: indicações práticas baseadas na experiência e na teoria. Rio de Janeiro: CEDEG.

MARCONDES, O. (1993): Como chegar à excelência em negociação. Rio de Janeiro: Qualitymark.

OLIVEIRA, M. A. (1994): Negociação: Novos e Velhos Malabarismos. São Paulo: Ed. Nobel.

SCHOONMAKER, A. N. (1989) Negotiate to win: gaining the psychological edge. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.

URY, W. (1991): Supere o não: negociando com pessoas difíceis. São Paulo: Best Seller.

WANDERLEY, J. A. (1983): Negociação Total - Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados. São Paulo: Ed. Gente