

## Introdução ao estudo

É muito comum ouvirmos as pessoas dizendo que são excelentes negociadoras, que fazem negócios como nenhuma outra, que não se deixam enganar ou dificilmente levam desvantagem em uma negociação, ou seja, são negociadoras natas. Entretanto, quando questionadas sobre qual a sua definição ou conceito do que seria uma negociação, ou ainda quais fatores estão relacionados à negociação, dificilmente conseguem responder de modo adequado a estas questões. Por que será? Será que essas pessoas realmente são excelentes negociadoras? Será que elas realmente sabem o que é negociação? Será que sabem todos os fatores que estão relacionados à negociação? Embora muitas pessoas consigam negociar de modo bastante preciso e adequado no dia a dia, quando questionadas por quais motivos e razões elas atingiram esses resultados, dificilmente conseguem responder. Realmente podem dominar uma série de habilidades e comportamentos relacionados à negociação, mas também podem atingir excelentes resultados simplesmente por sorte, seja por encontrar um oponente mais despreparado ou ainda por apresentar melhores condições do que seus concorrentes. Neste sentido, considera-se fundamental saber o que é negociação e de que forma estas condições influenciam nosso cotidiano. Além disso, conhecer sobre esse processo faz que nós atuemos de modo mais preciso ao longo de uma negociação, aumentando nossas chances de obter bons resultados, independentemente das condições proporcionadas pela negociação.

Além disso, outro conceito que está intimamente relacionado à negociação e que é compreendido na maioria das vezes de modo errôneo é o conflito. É comum ouvirmos as pessoas dizerem que é impossível se relacionar com determinadas pessoas, que alguém é muito "difícil", ou que não existe uma forma de lidar com os conflitos interpessoais, ou, no extremo oposto, que os conflitos são fáceis de ser resolvidos: basta apenas deixar que as partes se acalmem, que o embate será resolvido por si só. De fato, o conflito pode ser considerado uma situação de difícil solução, mas não impossível. É possível que isto realmente ocorra dessa forma? Entretanto, não podemos simplesmente abandonar as situações de conflito, esperando que elas se resolvam sozinhas. Neste sentido, na presente unidade deste livro você será apresentado às origens da negociação e à sua multiplicidade de conceitos e definições, bem como ao importante papel desempenhado

pela comunicação neste processo. Além disso, aprenderá o que são conflitos, como podem ser definidos e quais as principais consequências destes para os relacionamentos interpessoais, relacionados diretamente ou não às negociações.

## Seção 1 **Conceituando e compreendendo a negociação**

✂ Embora muitas pessoas considerem a negociação um processo simples, de fácil entendimento e aplicação, isto não é verdade. Um processo de negociação é diretamente influenciado por inúmeras variáveis, sejam elas relacionadas ao negociador, à situação que está sendo negociada ou ainda ao contexto em que a negociação está ocorrendo. Mas antes de abordarmos todos os fatores que influenciam no processo de negociação, é extremamente importante saber o que é e qual a sua origem. Mas você já parou para pensar nas origens do processo de negociação? E como você pode definir este conceito? Estas duas questões serão respondidas ao longo da primeira seção.

### **1.1 A origem da negociação**

✂ De acordo com Martinelli e Almeida (1997), podemos dizer que a negociação é algo tão antigo quanto à história da humanidade. A origem das negociações está intimamente relacionada ao surgimento da linguagem, comunicação e relacionamento interpessoal. Antes mesmo de o ser humano passar a viver em grupo, muito provavelmente ele já realizava negociações com os outros indivíduos. Uma coisa é fato: todas as decisões que tomamos em nosso dia a dia, seja no ambiente organizacional ou em nossa vida particular, envolvem negociação.

Entretanto, no contexto organizacional e de administração de empresas, podemos dizer que a negociação está nas relações de troca ou escambo, que remontam ao início da história da humanidade e podem ser definidas como a realização de troca de bens ou serviços sem intermediação de unidades monetárias (FERREIRA, 2010). Esta foi a primeira forma de comércio entre as pessoas e povos e se caracterizavam basicamente pela troca de mercadorias, tais como alimentos ou bens, além de serviços por outras mercadorias, bens ou serviços sem que houvesse a atribuição de um valor

monetário para isso. Neste sentido, podemos dizer que uma negociação não envolve apenas um processo de compra e venda financeira, mas também dos sentimentos e emoções associados a eles.

Embora estes tipos de relações comerciais remontem ao início da história da humanidade, ainda é muito praticada entre a população de algumas aldeias indígenas ou tribos africanas, nas quais não é comum o uso da moeda. Podemos imaginar inclusive um exemplo em nosso dia a dia: imagine que você é um artesão e viaja de cidade em cidade produzindo obras de arte e as vende de porta em porta. Como nem sempre você consegue vender suas peças, em algumas situações, você acaba praticando o escambo: troca uma peça por uma refeição, por uma carona até a cidade seguinte ou por algum artigo, objeto ou obra de arte que outro vendedor confeccionou e de que você gostou.



*Para saber mais*

Conheça a origem do dinheiro e das transações financeiras lendo o artigo **O surgimento do dinheiro no mundo**, disponível no link a seguir: <<http://portaleconomia.com.br/moedas/dinheironomundo.shtml>>.

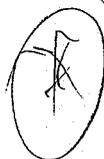
## 1.2 Conceituando e definindo a negociação

De acordo com o **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa** (FERREIRA, 2010), *negociação* pode ser definida como o ato ou a ação de negociar, confeccionar ou fechar contratos, realização de ajustes, agenciamento ou intermediação entre partes, bem como a discussão de interesses comuns entre agentes autorizados de dois ou mais países.



*Questões para reflexão*

Você já desempenhou alguma dessas funções em sua vida? Você estava participando ativamente de um processo de negociação?



O termo *negociação* originou-se do latim, a partir da palavra *negocium* que, por sua vez, é formada pela junção das palavras *nec*, que significa nem ou não, e *ocium*, que significa ócio ou repouso. De modo geral, podemos dizer que a expressão latina está relacionada ao colocar-se em movimento

## 6 NEGOCIAÇÃO

e em interação, por meio do enfrentamento ativo dos problemas ou situações que o indivíduo considera aversivas, bem como na identificação e implantação de possíveis soluções para estes problemas (FERNANDES, 2010). De acordo com Martinelli e Almeida (2006), negociar pode ser considerada uma forma e um estilo de vida, não sendo possível fugir disso: somos negociadores por natureza.

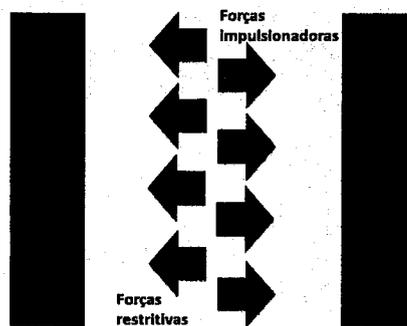
Dentre as pessoas leigas, observamos diversas visões para negociação. A mais comum é a de que muitas pessoas podem pensar: *negociação é algo tão óbvio! Não tem segredo nenhum!* Outras pessoas podem pensar: *por que estudar negociação? Não preciso estudar isso: é uma questão de prática e de vocação.* No extremo oposto existe outra concepção: a de que é algo muito difícil de ser compreendido e estudado, porque depende de compreendermos muitas teorias (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

Será que estas visões são adequadas? De certo modo, podemos dizer que sim. É errado dizer que a negociação é algo fácil, que não tem nenhum segredo. É errôneo dizer também que negociação é algo que se aprende apenas no dia a dia, durante negociações e conflitos. Ambos os pontos de vista são muito extremos e, de certo modo, incorretos. De fato muitas teorias influenciam a definição do termo e sua conceituação, mas isto é primordial para compreendê-la como processo. No campo de estudo, a área da *negociação* é relativamente nova, sendo amplamente discutida nos últimos anos. Por conta disso, observa-se na literatura que a quantidade de conceitos e definições é extremamente grande, com variações significativas de autor para autor. No contexto empresarial, segundo Martinelli e Almeida (2006, p. 18).

A negociação é o processo por meio do qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido. O conceito traduz a etimologia e o significado da palavra.

De modo geral, os principais objetivos da negociação são satisfazer ambos os envolvidos no processo e proporcionar suas necessidades básicas, construindo um acordo aceitável. Ou seja, pode-se dizer que se trata de um processo decisório compartilhado. Para tanto, pode-se dizer, um dos principais objetivos da negociação é identificar as necessidades de ambas as partes envolvidas no processo decisório, fator que invariavelmente

Figura 1.1 Campos de força de Lewin aplicados à negociação



Fonte: Do autor.

Além disso, de acordo com o mesmo autor, outras características fundamentais de uma negociação é o fato de esta envolver a formulação e a busca por objetivos. Entretanto, diferentemente de outras formas de atingir objetivos, os quais são obtidos por meio de um **acordo**, um **pacto** ou ainda uma **ação combinada**. Isso significa que a negociação se caracteriza fundamentalmente por ser um processo **decisório compartilhado**, por meio do qual as pessoas acabam decidindo em conjunto o desfecho de determinadas situações (WANDERLEY, 1998). De acordo com Matos (1989), uma negociação é baseada “[...] em acordos e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”, ou seja, que levam as pessoas a decidirem de modo compartilhado determinadas situações problemas ou conflito são os objetivos mútuos ou comuns.

Intimamente relacionado ao fato de a negociação ser um processo compartilhado, está o fato de que toda e **qualquer negociação se caracteriza por ser um relacionamento** e, para isto envolver dois elementos fundamentais: a **emoção** e a **comunicação**. De acordo com Wanderley (1998), não é possível que haja nenhum processo de negociação ou relacionamento sem que estes dois elementos estejam presentes. No que tange à comunicação, Fisher e Ury (1985, p. 30), afirmam que toda negociação se caracteriza por ser “[...] um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Dada a grande relevância e importância do tema no campo da negociação, serão abordadas em seguida as principais características relacionadas ao processo de comunicação, a importância

do *feedback* e o papel desempenhado pela comunicação em um processo de negociação.

### 1.3 A importância da comunicação na negociação

Não são poucos os autores que apontam a importância da **comunicação** no processo de negociação. Segundo Martinelli e Almeida (2006), em um processo de negociação cerca de 80% do trabalho de um negociador, geralmente na figura de um executivo envolve diretamente a negociação com a outra parte envolvida no processo de negociação. Além disso, os outros 20% envolve a realização de outras atividades, que em muitos casos estão indiretamente relacionados à comunicação dentro da negociação.

Entretanto, para que a comunicação seja efetiva dentro do processo de negociação, é importante que todos os aspectos relacionados a esta sejam contemplados. De acordo com Berlo (1997, p. 33)

Se aceitarmos o conceito de processo, veremos os acontecimentos e as relações como dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos. Quando chamamos algo de processo, queremos dizer também que não tem um começo, um fim, uma sequência fixa de eventos. Não é coisa estática, parada. É móvel. Os ingredientes do processo agem uns sobre os outros; cada um influencia todos os demais.

Neste sentido, para que o processo de comunicação seja eficaz é importante que todos os aspectos e elementos trabalhem de modo integrado. De acordo com Robbins (2005), a comunicação é constituída basicamente por quatro aspectos: o **alvo**, presente em todo processo de comunicação, para o qual a mensagem da comunicação é direcionada, também podendo ser chamado de receptor. No caso de uma negociação, geralmente o alvo é representado pela outra parte do processo de negociação ou o oponente; o **método**, que corresponde à identificação das melhores estratégias ou canais de comunicação que serão utilizados durante a negociação, como forma de fazer que a mensagem ou a informação chegue ao receptor. É importante que o negociador, ao escolher o método que será utilizado na negociação, identifique quais os principais pontos positivos e as principais limitações de cada um, uma vez que tais informações podem ser primordiais para o sucesso ou o insucesso no processo de negociação; a **estrutura**, relacionada ao

modo como o emissor da mensagem estrutura o processo de comunicação, desde seu início até sua finalização; e o *feedback*, relacionado à avaliação que o emissor realiza acerca da forma como o outro percebeu essa mensagem que, no presente caso, pode envolver a descrição das necessidades, objetivos ou expectativas em relação ao processo de negociação.

A descrição do processo de comunicação, bem como todos os seus elementos, pode ser compreendida como “[...] um processo pelo qual a informação trocada e compreendida por duas ou mais pessoas, com a função de motivar ou influenciar seu comportamento” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 40). Neste sentido, podemos afirmar que em um processo de negociação a comunicação possui um papel primordial, tornando o oponente consciente de seus desejos, necessidades e objetivos. De acordo com Martinelli e Almeida (1997, p. 58),

[...] quase todas as ações na barganha [negociação] consistem na comunicação, se o termo comunicado é definido de maneira suficientemente ampla para incluir tudo que um grupo faz para tornar seu oponente ciente de seus desejos.

Mas de que forma a comunicação está presente na negociação? Primeiramente, podemos observar a comunicação presente no processo de comunicação por meio dos *feedbacks*, os quais, quando não presentes, podem influenciar diretamente nos resultados finais da negociação. Além disso, em um processo de negociação a comunicação também pode ser identificada no **processo de barganha**. Nestes casos, ela geralmente é utilizada para realizar a condução do processo e realizar as ofertas, alterar as expectativas do outro oponente em relação àquilo que se está negociando, tanto de modo positivo, quanto de modo negativo; acompanhar as mudanças na forma de se avaliar os resultados do processo de negociação, isto é, realizar um acompanhamento; e revelar possíveis resultados que podem surgir do processo de negociação, a partir da realização de trocas de informações entre as partes envolvidas. Uma coisa é fato: a comunicação deve ser considerada o coração de todo e qualquer processo de negociação. Sem o processo de comunicação, a negociação não seria mais do que uma série de lances e ofertas e não um processo intenso de trocas e concessões entre duas partes, com objetivos em comum (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).



*Questões para reflexão*

Você percebeu que o *feedback* é extremamente importante em todas as relações humanas. Em sua opinião, de que forma podemos observar o *feedback* em um processo de negociação?

