

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**VITÓRIA DA SILVA E SILVA**

**NEGOCIAÇÃO: habilidades essenciais a um bom negociador**

São Luís

2020

**VITÓRIA DA SILVA E SILVA**

**NEGOCIAÇÃO: habilidades essenciais a um bom negociador**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins.

São Luís

2020

Silva, Vitória da Silva e.

Negociação: habilidades essenciais a um bom negociador /  
Vitória da Silva e Silva. – 2020.  
23 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de conclusão de Curso (Artigo, Graduação) - Curso  
de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís,  
2020.

1. Negociação. 2. Habilidades. 3. Negociador. I. Martins,  
Ademir da Rosa. II. Título.

## **VITÓRIA DA SILVA E SILVA**

### **NEGOCIAÇÃO: habilidades essenciais a um bom negociador**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 16/12/2020.

#### **BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Ademir da Rosa Martins (Orientador)**

Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

**Prof<sup>a</sup> Aline Alvares Melo**

Dr<sup>a</sup> em Administração  
Universidade de Federal do Maranhão

**Prof. Ricardo André Barbosa Carreira**

Me. em Gestão Empresarial.  
Universidade Federal do Maranhão

À minha avó, pelo sinônimo de coragem que ela representa em minha vida e por sempre ter me impulsionado a lutar pelos meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a meu Deus, por nunca ter desistido de mim, ter me auxiliado e dado forças e sabedoria para concluir esta etapa de minha vida, me sustentando debaixo de Sua destra e segurando com Suas mãos enquanto estive sozinha.

Agradeço à minha família, em especial a minha mãe, Maria Antonia, por todo apoio, cuidado e orações diárias por minha saúde e sucesso todos esses anos, tendo sido minha base e principal encorajadora nas lutas diárias, sempre acreditando no meu potencial.

Agradeço também ao antigo Núcleo de Contratos da Pró Reitoria de Administração e Finanças da UFMA, onde fui bolsista por um ano e meio, nas pessoas de Jéssica Marques, Felipe Paz e Raimundo Monteiro, que me acolheram, apoiaram e compartilharam momentos e ensinamentos para além da academia, tornando -se amigos para a vida.

Também agradeço aos parceiros de curso que vivenciaram dias de lutas, angústias, ansiedades e que juntos conseguimos vencer através da dedicação e companheirismo, Vanessa Sampaio, Thaís Leocádio, Victor Everton e Carine, hoje meus amigos, os quais tenho grande apreço e carinho pelo cuidado e amor que me dedicaram.

Ao meu professor e orientador, Ademir da Rosa Martins, pelo apoio, instrução e compreensão, obrigada.

Aproveito para agradecer também a todos que de alguma forma contribuíram para conclusão dessa etapa.

“Todas as manhãs ela deixa os sonhos na  
cama, acorda e põe sua roupa de viver.”

Clarice Lispector

## RESUMO

A negociação é uma prática diária presente em diversos âmbitos na vida das pessoas. É evidente que negociar algo pode levar a resultados positivos ou negativos, dependendo da forma que o processo é executado. Dessa forma, considerando o papel fundamental do negociador, através de fundamentação teórica dos principais autores da área, este estudo tem como objetivo identificar quais habilidades lhe são essenciais para o alcance de resultados efetivos e satisfatórios às partes envolvidas e como desenvolvê-las. Para isso são definidos os conceitos de negociação e apresentadas as fases do processo, suas variáveis básicas, como a informação, o tempo e o poder. Além disso, são identificadas as habilidades técnicas, humanas e conceituais essenciais ao negociador e por último é abordado como desenvolver essas habilidades.

**Palavras-chaves:** Negociação. Habilidades. Negociador.

## RESUMEN

La negociación es una práctica diaria presente en varios ámbitos de la vida de las personas. Está claro que negociar algo puede conducir a resultados positivos o negativos, según la forma en que se lleve a cabo el proceso. Así, considerando el papel fundamental del negociador, a través de la base teórica de los principales autores del área, este estudio tiene como objetivo identificar qué habilidades son fundamentales para lograr resultados efectivos y satisfactorios para las partes involucradas y cómo desarrollarlas. Para eso, se definen los conceptos de negociación y se presentan las fases del proceso, sus variables básicas, como información, tiempo y poder. Además, se identifican las habilidades técnicas, humanas y conceptuales esenciales para el negociador y finalmente se discute cómo desarrollar estas habilidades.

**Palabras claves:** Negociación. Habilidades. Negociador.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo mental do processo de negociação	12
Quadro 1- Habilidades importantes a um bom negociador	18

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>NEGOCIAÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceitos de Negociação</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Fases da Negociação</b>	<b>12</b>
2.2.1	Planejamento	12
2.2.2	Execução	13
2.2.3	Controle	13
<b>2.3</b>	<b>Variáveis básicas</b>	<b>14</b>
2.3.1	Informação	14
2.3.2	Tempo	15
2.3.3	Poder	15
<b>3</b>	<b>HABILIDADES ESSENCIAIS AO NEGOCIADOR</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>COMO DESENVOLVER AS HABILIDADES</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>20</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>21</b>

## NEGOCIAÇÃO: habilidades essenciais a um bom negociador

Vitória da Silva e Silva<sup>1</sup>  
Ademir da Rosa Martins<sup>2</sup>

**Resumo:** A negociação é uma prática diária presente em diversos âmbitos na vida das pessoas. É evidente que negociar algo pode levar a resultados positivos ou negativos, dependendo da forma que o processo é executado. Dessa forma, considerando o papel fundamental do negociador, através de fundamentação teórica dos principais autores da área, este estudo tem como objetivo identificar quais habilidades lhe são essenciais para o alcance de resultados efetivos e satisfatórios às partes envolvidas e como desenvolvê-las. Para isso são definidos os conceitos de negociação e apresentadas as fases do processo, suas variáveis básicas, como a informação, o tempo e o poder. Além disso, são identificadas as habilidades técnicas, humanas e conceituais essenciais ao negociador e por último é abordado como desenvolver essas habilidades.

**Palavras-chaves:** Negociação. Habilidades. Negociador.

**Resumen:** La negociación es una práctica diaria presente en varios ámbitos de la vida de las personas. Está claro que negociar algo puede conducir a resultados positivos o negativos, según la forma en que se lleve a cabo el proceso. Así, considerando el papel fundamental del negociador, a través de la base teórica de los principales autores del área, este estudio tiene como objetivo identificar qué habilidades son fundamentales para lograr resultados efectivos y satisfactorios para las partes involucradas y cómo desarrollarlas. Para eso, se definen los conceptos de negociación y se presentan las fases del proceso, sus variables básicas, como información, tiempo y poder. Además, se identifican las habilidades técnicas, humanas y conceptuales esenciales para el negociador y finalmente se discute cómo desarrollar estas habilidades.

**Palabras claves:** Negociación. Habilidades. Negociador.

### 1 INTRODUÇÃO

A negociação é uma atividade inerente ao ser humano. Ainda que despercebido, todos negociam em seu dia a dia, seja formal ou informalmente. Com o passar dos anos, os conflitos na sociedade e nas empresas tornaram-se mais complexos, intensificando a necessidade de tomadas de decisão mais estratégicas e assertivas.

Diante de interesses divergentes, o negociador tem um papel fundamental na busca de soluções que gerem melhores resultados ao objetivo proposto, utilizando estratégias específicas e adequadas, aplicando corretamente os conceitos, processos e táticas para alcançar uma negociação eficaz, isto é, maximizar os resultados e a satisfação de todos os envolvidos.

Com o processo de globalização e a quantidade de informações diárias a que as organizações estão expostas, os interesses e necessidades das empresas tornaram-se mais complexas, assim como os conflitos desencadeados nessas relações, evidenciando ainda mais a relevância das negociações e conseqüentemente, exigindo habilidades básicas dos negociadores a fim de garantir acordos mais eficazes e duradouros.

Um conflito, diante de um bom negociador, pode tornar-se uma oportunidade de crescimento e benefício mútuo, desde que saiba utilizar suas habilidades humanas, técnicas e conceituais (KATZ, 1955).

Dito isso, nosso questionamento é: “Quais são as habilidades básicas necessárias a um bom negociador e como é possível desenvolvê-las?”.

Nosso objetivo geral, então, é identificar quais são as habilidades básicas necessárias a um bom negociador, além de indicar como é possível desenvolvê-las.

Essa pesquisa, de caráter bibliográfico, através de fundamentação teórica, busca atender os objetivos específicos de: definir negociação; descrever suas fases; discutir sobre as

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de xx/127/2020, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico: vitoria\_gabardine@hotmail.com;

<sup>2</sup> Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: ademir.martins@ufma.br.

variáveis básicas do processo; identificar as habilidades básicas e entender de que forma se pode desenvolvê-las.

O artigo é dividido em cinco partes, cujo tema e o objetivo do estudo compõem a Introdução, seguido pela Negociação, parte em que será conceituada e subdividida em suas fases e variáveis. Posteriormente, as Habilidades Essenciais, parte essa que atende o objetivo principal do estudo, em que serão identificadas as habilidades necessárias ao negociador para conquistar êxito na negociação. Em seguida, Como desenvolver essas Habilidades. Por último as Considerações Finais, que traz um apanhado dos pontos principais descritos no trabalho e enfatiza a importância dessas habilidades para a satisfação entre as partes envolvidas na negociação.

## **2 NEGOCIAÇÃO**

Estamos inseridos em um contexto diário de conflitos cada vez mais complexos e que requerem maiores habilidades para alcançar um consenso de ideias e interesses. Influenciados por diversos fatores, na vida pessoal ou empresarial, somos estimulados, a partir da interação de indivíduos, a tomar decisões mais assertivas e que garanta ao máximo o melhor resultado às partes envolvidas. Esse processo é conceituado como negociação, tema que tem ganhado maior notoriedade por sua incontestável importância na atualidade.

Para elucidar seu conceito, nas seguintes subseções serão apresentadas definições de diversos autores sobre o tema.

### **2.1 Conceitos de Negociação**

Em virtude do cenário complexo e globalizado em que as organizações estão inseridas, essa temática tem sido cada vez mais abordada por diversos autores no âmbito científico, variando de acordo com o ponto de vista e o objetivo de cada um.

Negociar é um processo voluntário onde as partes interessadas trocam ideias e recursos objetivando alcançar um acordo consideravelmente satisfatório para ambos. (MOREIRA, 2010).

A primeiro momento, a negociação surge como um processo imediatista, cujo objetivo era garantir acordos que satisfizesse o interesse de uma das partes, sem levar em consideração a manutenção dessas relações. Com os avanços tecnológicos e necessidades de acordos duradouros entre as organizações, as definições de negociação têm sido reformuladas, ganhando um aspecto estratégico e duradouro, buscando satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

Martinelli (2015) afirma que ambos os lados envolvidos na negociação terem suas necessidades supridas é fundamental, já que em uma configuração onde uma das partes sai lesada, essa não manifestará interesse em novas negociações, bem como evitará contato. Dessa forma compreende-se que na atualidade o processo de negociação em que um ganha e outro perde caiu em desuso, visto que é mais vantajoso que ambos entrem em um consenso e cooperem entre si.

Segundo Acuff (1993, apud MARTINELLI, 2015), “negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”, sendo assim, negociar diz respeito à busca de um resultado positivo a todas as partes envolvidas, que apesar de manifestarem interesses divergentes, podem encontrar pontos comuns, graças ao processo de colaboração baseado na comunicação bilateral, em que ambos estão preocupados com a satisfação mútua.

Para Acuff (2004), a negociação é uma forma de comunicação entre duas ou mais partes, cujo objetivo é alcançar um acordo mútuo diante de opiniões opostas e que ambas as partes são satisfeitas.

Reafirmando a importância da comunicação e interação entre os negociadores, Chiavenato (2014, p. 284) define a negociação como “um processo de tomada de decisão entre partes interdependentes que não compartilham preferências idênticas. É a partir da negociação que as partes decidem o que cada uma deve dar e tomar em seus relacionamentos”. A partir desse ponto de vista podemos compreender o papel fundamental do negociador nesse processo e a necessidade de ter suas habilidades técnicas, humanas e conceituais bem desenvolvidas.

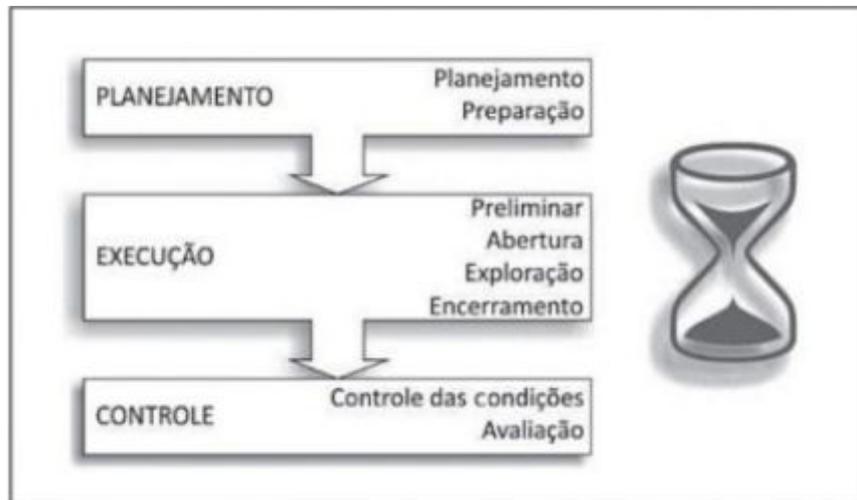
A negociação “é um processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos”, (WANDERLEY, 1998, p. 21). Como todo processo, a negociação é estruturada com início, meio e fim, e apresenta três fases importantes: o planejamento, a execução e o controle. Para Albuquerque e DAL (2016) negociar é o meio para se alcançar aquilo que se deseja e para isso é necessário conhecer suas fases e fatores fundamentais.

## 2.2 Fases da Negociação

Buscando a eficácia da negociação, os negociadores seguem um caminho já previsto, cujos objetivos são estabelecidos e elaboram planos para o alcance dos resultados através do diálogo. Quando os mesmos não executam cada fase com sua devida importância, sem preparação, tendem a ser ineficazes na negociação e não conseguem entrar em um acordo que satisfaça ambas as partes.

No ponto de vista de Carvalho (2014), o processo de negociação passa por três momentos que caracterizam as fases mais importantes - planejamento, execução e controle, conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo mental do processo de negociação



Fonte: Carvalho (2014)

### 2.2.1 Planejamento

O planejamento da negociação parte da identificação do problema a ser resolvido, deixando claros e definidos os desejos e necessidades das partes envolvidas. Para Boff (2011, p. 119), “o planejamento implica identificar os conflitos, incompatibilidades ou problemas existentes, bem como, novas ideias ou oportunidades, e o posterior estabelecimento de objetivos para a sua solução ou desenvolvimento organizacional.”

Ainda segundo o autor, “uma negociação bem feita, requer bom planejamento” (BOFF, 2011, p. 119), o que implica dizer que para alcançar o sucesso de uma negociação é

necessário estabelecer critérios e etapas no planejamento, objetivando alcançar da melhor maneira a resolução de possíveis problemas, bem como o melhor aproveitamento das oportunidades.

Para Carvalhal (2014), com o planejamento o negociador tem uma visão mais clara do possível cenário, além de ter reduzido o grau de ansiedade e insegurança geradas por situações novas. Ele também afirma que a fase de planejamento corresponde a um laboratório de hipóteses sobre como estimular as concessões e resistir às tentativas de persuasão da outra parte na execução.

De acordo com Miranda (2005), o negociador precisa estar atento a algumas questões e satisfazê-las antes mesmo de iniciar a negociação, formulando possibilidades, tendo em mãos informações da outra parte e definidas as suas necessidades e prioridades. Isso só é possível se a etapa do planejamento for realizada de forma eficaz.

De acordo com Fisher, Ury e Patton (2005), identificar claramente qual o problema a ser resolvido é o primeiro passo no processo de negociação e o planejamento deve assumir as seguintes características:

- 1) Separar as pessoas dos problemas: concentrar-se no objetivo da negociação;
- 2) Focar nos interesses: identificar e analisar os interesses comuns e conflitantes de ambas as partes;
- 3) Buscar alternativas de ganhos mútuos: ter em mãos o maior número possível de alternativas levantadas; e
- 4) Ter critérios objetivos: buscar uma solução justa e satisfatória dentro dos critérios previamente estabelecidos e acordados.

“Planejar uma negociação é identificar todos os fatores necessários e suficientes para obter êxito e criar condições prévias para que tais fatores possam ocorrer.” (WANDERLEY, 1998, p. 129).

Dessa forma compreende-se que planejar consiste em preparar estratégica e, antecipadamente, aquilo que deve ser feito, traçar planos em um roteiro que direcione as ações e desenvolvê-lo com tempo e atenção suficiente, identificando os conflitos e discordâncias, assim como ideias e oportunidades, facilitando o desenvolvimento dos negociadores no alcance de melhores negócios, maior qualidade e menores custos.

### 2.2.2 Execução

Após realizar o planejamento e ter em mãos os requisitos básicos para iniciar a negociação, parte-se para a fase de execução. É nessa etapa que os envolvidos se comunicam para viabilizar os interesses em questão.

Para que essa fase seja bem executada, é necessário ter um roteiro ou mapeamento de informações da outra parte, no qual seja possível identificar os interesses em comum, o objetivo da negociação e as chances de um acordo, além de possibilitar a eliminação de riscos e potencializar os resultados dessa relação.

De acordo com Carvalhal (2014), a execução é melhor percebida quando segmentada em estágios de abertura, exploração e encerramento, além disso, essa segmentação facilita a identificação e a organização das possíveis ações táticas que facilitam o reconhecimento de aspectos conflituosos e a busca por convergências, limitando desgastes desnecessários.

### 2.2.3 Controle

A negociação não acaba quando é encerrada, após a sua execução ocorre o controle, que como o próprio nome já diz, tem o objetivo de controlar e acompanhar os aspectos acordados anteriormente, além de avaliar e garantir mais credibilidade ao processo e possíveis novos acordos futuros dentro desta parceria.

Silva et. al (2014) recomendam o uso de listas de verificação (*Check Lists*) para fazer esse acompanhamento e frisam a sua importância no processo, pois segundo eles “[...] com elas é possível monitorar os acertos e erros de cada uma das ações e estratégias implementadas.”

Cada negociação tem seu nível de complexidade e importância, da mesma forma ocorre com os acordos firmados. Para garantir que ambas as partes cumpram suas responsabilidades, bem como assegurem a qualidade dessas ações, é essencial que após o encerramento o negociador assuma o papel de acompanhar o desenvolvimento do processo. A principal vantagem é que uma negociação bem feita, com acordos cumpridos corretamente, aumenta a possibilidade de novas parcerias entre as partes.

### 2.3 Variáveis básicas

Segundo Alto et. al (2009), existem importantes elementos que estão relacionados com as estratégias, táticas e técnicas, complementando o pensamento do autor Wanderley (1998) sobre as variáveis básicas de uma negociação, sendo elas: informação, tempo e poder.

Cohen (1980) já enfatizava que para conseguir um bom resultado num processo de negociação deve-se sempre fazer uma análise realista da situação (de ambas as partes) à luz de três variáveis fundamentais, sempre presentes e interligadas: informação, tempo e poder.

A informação é a matéria-prima essencial da negociação, sendo que toda negociação ocorre em um determinado tempo e corresponde a um jogo de poderes. (WANDERLEY, 1998).

Isso significa que independente do objetivo, importância e oportunidade de negociar, todas manifestarão essas condições no processo.

#### 2.3.1 Informação

Martinelli e Almeida (1998) consideram fundamental que antes de se iniciar uma negociação, sejam coletadas e analisadas todas as informações disponíveis, pois quanto maior for a quantidade de informações analisadas, melhor será o desfecho da mesma. Ainda segundo os autores, toda negociação implica em decisão e com isso, dependendo das informações que foram levantadas, essa decisão pode ter maior probabilidade de ser acertada.

A negociação inicia-se com o levantamento de informações a respeito do seu possível parceiro, visto que durante a sua execução, a tendência é omitir seus reais interesses e motivações, além disso, é bem mais difícil obter essas informações quando o processo já está em curso. Sendo assim, a negociação começa bem antes do encontro pessoal entre as partes interessadas, deixando de ser um acontecimento para ser um processo. (STARK, 1999).

Martinelli e Almeida (2006, p. 26) ressaltam a importância da informação, pois segundo eles elas “[...] servirão para confirmar as promessas feitas na negociação, se serão ou não cumpridas, e se o relacionamento será preservado ou não”.

Além disso, obter uma grande quantidade de informações antes de executar a negociação, evita falsas expectativas e resultados inesperados. No entanto, é importante estar atento às fontes das mesmas, conforme afirma Boff (2011, p. 116) “para uma boa tomada de decisão, as informações devem ser verdadeiramente confiáveis, isto é, devem provir de uma fonte fidedigna.”

Ainda segundo o autor, “os negociadores profissionais devem atuar como autênticos gerenciadores de informações sobre pessoas, ambiente, mercado, concorrência, premissas e tendências.” (p. 116) E complementa que além da importância de fontes confiáveis, essas informações “devem ser suficientemente tratadas, a fim de que se possa ter sucesso na negociação.” (p. 116)

Dessa forma, é possível perceber que com informações suficientes em mãos e dependendo da maneira que são estruturadas, o negociador estará mais preparado para assumir riscos, enxergar oportunidades e obter os resultados almejados na negociação.

### 2.3.2 Tempo

O tempo em uma negociação deve ser avaliado atenciosamente e percebido como ele afeta cada etapa do processo (MARTINELLI e ALMEIDA 2006). Os mesmos autores já afirmavam que o tempo pode ser um grande aliado no processo de negociação, desde que o negociador saiba administrá-lo corretamente, sabendo o momento certo de oferecer alternativas, fazer fechamento e agir de forma que alcance o melhor acordo possível.

Como em qualquer tomada de decisão no nosso dia a dia, agir sem projetar o tempo suficiente para cada ação, resulta em atitudes precipitadas que podem acarretar consequências não desejadas. Justamente por isso, é importante conhecer o tempo limite para cada etapa da negociação. Para Stark (1999), o negociador deve saber controlar o tempo do processo, levando em consideração que ele afeta diretamente a evolução da negociação.

“Quando se tratar do tempo, em relação ao momento certo ou oportuno, significa que se pretende buscar algo no tempo certo, pois há o tempo certo para tudo e para todos.” (BOFF, 2011, p. 115) Ou seja, o tempo é o ponto de projeção e satisfação dos interesses das partes, determinando as concessões necessárias durante o processo e o sucesso ou fracasso das mesmas.

### 2.3.3 Poder

Para Stark (1999, p. 17) poder é “a habilidade de influenciar pessoas ou situações”. É uma das variáveis que deve ser muito bem conhecida pelo negociador, pois se ele reconhece o seu poder de influência e como usá-lo, obviamente ele terá mais facilidade de estabelecer acordos positivos.

O poder pode ser reconhecido também como a capacidade de mudar uma realidade para alcançar os seus objetivos. Martinelli e Almeida (2006) afirmam que é possível alcançar tudo aquilo que se deseja, claro, dentro de limites estabelecidos, desde que o negociador esteja ciente das opções, teste hipóteses, corra riscos e baseie-se em informações verdadeiras, confiando, assim, no poder que tem em mãos.

Ainda segundo os autores, o poder pode ser subdividido de acordo com a sua origem em pessoais ou circunstanciais.

São os poderes pessoais aqueles natos, presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para lidar com pessoas (2006); podem ser classificados em poderes de moralidade, atitude, persistência e capacidade persuasiva.

Já os poderes circunstanciais, conforme os autores mencionados, são poderes que enfocam a questão da situação, o momento, o tipo de negociação e a influência do mesmo. Podem ser configurados em poderes de especialista, investimento, barganha, posição, legitimidade, concorrência, riscos, recompensa e punição, identificação e compromisso.

## 3 HABILIDADES ESSENCIAIS AO NEGOCIADOR

Devido à natureza dinâmica dos negócios, a interdependência dos colaboradores nas organizações, a concorrência, a era da informação e a globalização, (THOMPSON, 2009), nos dias atuais o mercado requer dos negociadores habilidades essenciais que venham garantir uma negociação efetiva, independente do estilo de cada um. Poderemos ver adiante quais são essas habilidades de acordo do ponto de vista dos autores.

A respeito do processo de negociação, Katz (1955, apud STONER, 1999) divide essas habilidades nas seguintes categorias: Técnicas, Conceituais e Humanas, cujas características, segundo o autor, são as seguintes.

a) **Habilidades técnicas**

São habilidades relacionadas à execução do trabalho. Correspondem à capacidade de usar procedimentos, métodos e ferramentas com conhecimentos específicos dentro do campo de sua especialidade.

Assim podemos considerar que algumas características de um negociador que tem habilidades técnicas são:

- uso da racionalidade;
- ações focadas e objetivas;
- investigação e levantamento de informações;
- utilização de métodos, táticas e ferramentas de negociação.

b) **Habilidades humanas**

São habilidades relacionadas à capacidade de trabalhar com pessoas. Com essas habilidades, o negociador entende o comportamento, a motivação, a influência e as relações de poder de cada um, transformando objetivos em atividades e compreendendo suas necessidades, interesses e atitudes.

Dessa forma consideramos que algumas características de um negociador que apresenta habilidades humanas são:

- bom relacionamento interpessoal;
- empatia;
- liderança;
- confiança;
- motivação;
- sabe ouvir;
- sabe se expressar;
- consegue lidar com conflitos.

c) **Habilidades conceituais**

Já as habilidades conceituais estão relacionadas a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias, coordenando e integrando todos os interesses e atividades interdependentes e ver antecipadamente como determinada mudança afetará o negócio. Nelas estão englobadas a criatividade, a capacidade de diagnóstico, planejamento e raciocínio abstrato.

Com isso, podemos considerar que algumas características de um negociador que tem habilidades conceituais são:

- criatividade;
- inovação;
- capacidade de analisar;
- flexibilidade;
- intuição;
- boa percepção da realidade;
- visão holística da situação e da organização.

Com o levantamento dessas informações, é possível perceber que durante uma negociação, não somente uma, mas todas as habilidades apresentadas são importantes e é fundamental saber colocar em prática a parte técnica, humana e conceitual, desenvolvendo estratégias específicas para cada objetivo almejado.

Casse (1995) e Martinelli e Almeida (1998) também elencam habilidades importantes que o negociador deve apresentar para uma negociação efetiva, isso é, que alcance os

resultados esperados e satisfaça os interesses das partes envolvidas. Os autores dividem essas habilidades em dois grupos: convencionais e não-convencionais. São elas:

a) **Convencionais**

- Utilizam questões que terminam abertamente;
- Parafraseiam ou reformulam aquilo que o outro negociador disse;
- Usam o silêncio;
- Sumarizam de tempos em tempos os pontos mais importantes;
- Confirmam sentimentos e emoções para aliviar a tensão e reforçar a confiança.

b) **Não-convencionais**

- Equívocos: compreender mal a outra parte através da reformulação de um erro, questão ou resumo, forçando a outro a esclarecer sua posição e acrescentar alguma informação;
- Exageros: ampliar tudo aquilo que o outro negociador diz (usar palavras como sempre, nunca, impossível, ninguém), possibilitando o questionamento de um a posição extrema que a outra parte está pronta para assumir;
- Mudança inesperada: dizer ou fazer algo que destoe repentinamente do que está sendo discutido, criando um efeito surpresa na medida em que a outra parte perde a lógica da argumentação;
- Sarcasmo: utilizar-se de zombarias às custas da outra parte, provocando reações emocionais;
- Sufocar a outra parte com excesso de questões ou informações.

Em uma rápida análise podemos perceber que as habilidades de negociadores não convencionais tendem a ser menos positivas no processo de negociação. São características que não garantem a efetividade de um acordo, podendo até mesmo prejudicá-lo.

Martinelli e Almeida (1998) apresentam habilidades essenciais ao negociador e que resultam em uma negociação de sucesso. São elas:

- a) Concentrar-se nas ideias;
- b) Discutir as proposições;
- c) Proporcionar alternativas à outra parte;
- d) Ter objetividade na resolução dos problemas;
- e) Apresentar propostas concretas;
- f) Saber falar e ouvir;
- g) Colocar-se no lugar da outra parte;
- h) Ter consciência de que se negocia o tempo todo;
- i) Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas;
- j) Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses;
- k) Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo.

Percebe-se que essas são habilidades mais práticas e estão ligadas diretamente à forma como o negociador deve agir durante a negociação. Além disso, é possível identificar que para desenvolver essas habilidades ou atitudes é necessário um roteiro prévio de informações sobre o parceiro e sobre quais objetivos quer alcançar com essa negociação. Analisando as ideias listadas, podemos afirmar que os pensamentos dos autores corroboram, já que elas correspondem também a habilidades técnicas, humanas e conceituais citadas anteriormente.

Ratificando que esse não é um pensamento ultrapassado e que continua sendo aplicado nos dias atuais, Hirata (2007, apud FONTANA, 2014) também apresenta habilidades essenciais ao negociador. São elas:

- a) Identificar divergências pessoais e adaptar-se a elas para criar e garantir relacionamentos de forma íntegra e saudável.

- b) Expressar-se de forma clara e objetiva a fim de elaborar argumentos eficazes.
- c) Capacidade de formular pensamentos, estratégias e métodos em cenários de alto risco.
- d) Competência de propor ofertas e soluções em ambientes perplexos.
- e) Aptidão de lidar com cenários complexos.
- f) Predisposição em questionamentos estratégicos.
- g) Capacidade de entender a outra parte por meio de ideais, valores, crença e lógica.
- h) Habilidade em administrar a ansiedade, trocando informações de forma estratégica.
- i) Predisposição em buscar soluções referentes ao interesse comum.
- j) Habilidade em formar e expor soluções criativas nos momentos críticos.
- k) Capacidade de solucionar impasses sem a utilização de poder.
- l) Habilidade em executar processo analítico.
- m) Habilidade de visualizar em longo prazo.

A partir da análise dessas habilidades sob o ponto de vista de Hirata (2007), notamos que alguns aspectos são importantes para o desenvolvimento de uma negociação que vise ganhos mútuos, isso é, que ambos saiam satisfeitos. Com o conhecimento prévio sobre o outro negociador, assim como dos seus possíveis interesses, do objetivo claro da negociação e das possíveis alternativas para tomada de decisão, o negociador estará mais preparado para estipular limites, separar o problema a ser negociado das pessoas que estão negociando e com isso garantir uma negociação efetiva e satisfatória para todas as partes envolvidas.

#### 4 COMO DESENVOLVER AS HABILIDADES

William Ury, cofundador do Programa de Negociação de Harvard e um dos maiores especialistas mundiais em negociação, dedica a mais de três décadas a sua vida a estudos de negociação e já trabalhou com conflitos e discussões complexas no mundo dos negócios e da política, cenário de constantes mudanças, pressões e desafios..

O Ph.D em Negociação por Harvard afirma que de fato existem traços na personalidade que facilitam a negociação para determinadas pessoas, como ser paciente, empático, criativo e flexível, mas como um esporte, as habilidades para uma boa negociação são desenvolvidas com treino, distanciando-se da situação para percebê-la melhor, ouvindo mais do que falando e revertendo a situação a seu favor. Para isso, enfatiza a importância de tempo para preparar-se e de conhecer os seus interesses e os do outro, estudando alternativas para um consenso.

Ury identifica sete habilidades importantes que tornam o profissional um negociador de sucesso, divididas em três grupos: Pessoas (filósofo e psicólogo); Problemas (Detetive, inventor e juiz) e Decisões (estrategista e diplomata). Além de identificar, William demonstra como essas habilidades podem ser desenvolvidas, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1- Habilidades importantes a um bom negociador

Grupos	Tipos	Como desenvolver
Pessoas	Filósofo	Ter uma perspectiva
	Psicólogo	Colocar-se no lugar do outro
Problemas	Detetive	Descobrir os interesses
	Inventor	Inventar opções
	Juiz	Avaliar o que está sendo proposto
Decisões	Estrategista	Pense antecipadamente

	Diplomata	Construa pontes
--	-----------	-----------------

Fonte: Adaptado de Ury (2018)

Segundo o autor, cada uma das habilidades podem ser desenvolvidas na negociação das seguintes formas:

Quanto às pessoas:

- *Ser filósofo* - manter a calma e o autocontrole, além de ter uma perspectiva. Focar no objetivo pré-estabelecido. Dedicar tempo suficiente para preparar-se para falar, pensando bem no que vai responder, contando até dez até ter certeza de ter entendido a proposta. Também é essencial ouvir a si mesmo e perceber o que as suas reações querem dizer.
- *Ser psicólogo* - colocar-se no lugar do outro, ouvindo mais do que falando, sem refutar. Tratando com respeito o que ele tem a dizer, sem censura, considerando cada questão levantada antes de tomar decisões. Além de criar uma relação de confiança e respeito.

Quanto aos problemas:

- *Ser detetive* - descobrir o máximo de informações do outro, suas motivações e interesses, utilizando perguntas.
- *Ser inventor* - identificar pontos positivos e negativos com o outro sobre a proposta inventando situações.
- *Ser juiz* - decidir, durante a negociação, o que é justo ou não no que é conversado, estando abertos a argumentos e avaliá-lo logicamente.

Quanto às decisões:

- *Ser estrategista* - imaginar antecipadamente quais as ações que a outra parte pode tomar e qual a influência dessa ação na tomada de decisão. É preciso ter cautela e atenção às possíveis reações do outro negociador.
- *Ser diplomata* - ser amigável e criar uma relação que possibilite ao outro chegar até você, isso é, agir de forma que a outra parte aceite suas propostas, mas não significa que para isso devemos aceitar tudo o que é proposto. Criar um ambiente confortável e de confiança que possibilite chegar a um acordo.

Em sua obra “Como chegar ao sim com você mesmo”, Ury (2015) mostra de forma clara que nosso principal rival nos dias atuais não está do outro lado, mas no nosso espelho. Antes de irmos negociar algo com alguém e querer chegar ao sim com outras pessoas, precisamos nos conhecer e saber desenvolver essas habilidades para chegar ao sim com nós mesmos. Para isso, em seu livro, Ury aborda seis passos que devem estar em mente e colocados em prática de forma eficaz, sendo eles: Coloque-se em primeiro lugar; desenvolva sua BATNA interior; reenquadre seu panorama; mantenha-se no presente; respeite os outros; e saiba dar e receber.

Nota-se que esses seis passos corroboram para o desenvolvimento das habilidades mencionadas anteriormente como um roteiro de preparação à negociação. Colocando-se em primeiro lugar é possível compreender o nosso adversário mais poderoso: nós mesmos. Nos ouvindo com empatia, podemos identificar nossas necessidades básicas e com isso estabelecer objetivos mais claros.

Desenvolvendo seu Batna interior (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*, ou Melhor Alternativa a um Acordo Negociado), o negociador torna-se responsável pela própria vida e pelas suas ações, deixando de culpar o outro pelo conflito gerado e buscando a melhor alternativa para o acordo independente do que o outro faça ou deixe de fazer.

Ao reenquadrar seu panorama, o negociador é capaz de ver a vida de forma diferenciada e com isso desenvolver suas próprias fontes de satisfação. Isso significa que até

mesmo em situações mais complexas e conflituosas, um bom negociador não desanima ou murmura, mas enxerga oportunidades. Para ele, a vida está sempre do seu lado.

Apesar de aparentemente simples, viver o presente é uma das atitudes que devem ser trabalhadas pelo negociador. Não levar à mesa de negociação situações passadas, ressentimentos e até mesmo preocupações quanto ao futuro, é essencial para conseguir experimentar um momento de satisfação e incentivar sua melhoria.

Quanto aos outros, é desafiador não devolver na mesma moeda a rejeição ou ataques sofridos, mas um bom negociador surpreende o outro e mantém-se respeitoso. Respeitar a opinião, as escolhas e o modo de ser do outro é uma das habilidades essenciais em qualquer negociação, ela garante uma boa relação entre as partes e possibilita o alcance de acordos mais satisfatórios e duradouros.

O último passo apresentado em seu livro é saber dar e receber. É necessário estar atento para não cair em armadilhas durante a negociação, revertendo o jogo para encontrar soluções que ambos saiam satisfeitos e não apenas que satisfaça somente as suas necessidades.

Como foi mencionado, as habilidades podem ser desenvolvidas. Treinamentos em áreas comportamentais, de planejamento, organização, autocontrole, inteligência emocional são algumas sugestões para alcançar esse objetivo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Negociar é uma prática inerente ao ser humano. Todos os dias, em quaisquer situações estamos inseridos em um contexto que requer negociação para alcançar algo que queremos. Para isso, utilizamos nossas habilidades, ferramentas e estratégias que estão sob nosso alcance. Ficou evidente neste trabalho que as definições apresentadas pelos principais autores corroboram para a ideia de troca entre duas ou mais partes, que negociar é buscar um acordo que atenda às necessidades de cada um na medida do possível. Isso porque é muito comum que em nossos relacionamentos nos deparemos com interesses e pontos de vista divergentes, o que torna ainda mais difícil chegar a um consenso.

Como todo processo, a negociação é realizada em etapas. Fases específicas que determinam de alguma maneira o sucesso ou o fracasso do negócio. Sendo assim, este estudo discriminou os conceitos e demonstrou a importância do planejamento, da execução e do controle. Viu-se que planejar bem a negociação é essencial, pois nesse momento deve ser identificado o problema e definidos os objetivos de cada um, o que implica em levantar informações suficientes e estabelecer critérios e etapas para o alcance dos melhores resultados.

Foi possível perceber também a necessidade de mapear essas informações para que a execução do processo seja bem realizada, com ações organizadas que evitem desgastes entre as partes. Além disso, ficou claro que a negociação não acaba após o encerramento, pelo contrário, posterior a isso vem a fase de controle das ações acordadas, sendo essencial que o negociador acompanhe o desenvolvimento do processo.

Esse artigo proporcionou ainda identificar que, independentemente da complexidade ou importância de cada negociação, todas elas vão apresentar três variáveis básicas. A informação como ponto de partida, o tempo como agente determinante da execução e o poder como capacidade de mudar ou influenciar uma realidade.

Por fim, este trabalho alcançou seu objetivo identificando quais habilidades são essenciais a um bom negociador, conforme levantamento teórico e como é possível desenvolvê-las. Concluímos que em um processo de negociação utiliza-se habilidades técnicas, humanas e conceituais, e que, cada uma delas possui características específicas para o alcance de resultados específicos. O negociador, para desempenhar bem suas habilidades,

precisa primeiramente conhecê-las e identificar até que ponto podem ser empregadas, num processo de autoconhecimento.

As habilidades técnicas podem ser desenvolvidas com treinamentos e aprendidas, pois estão relacionadas à execução de um trabalho, ao conhecimento determinado dentro de uma especialidade, ou seja, utilização racional de métodos e ferramentas de negociação, sendo essenciais para a melhor execução das tarefas. As habilidades humanas estão mais ligadas ao relacionamento interpessoal, a saber lidar com pessoas e a compreendê-las, caracterizadas por atitudes empáticas, motivadoras e de liderança, essenciais para a resolução de conflitos. Já as habilidades conceituais são importantíssimas, pois a partir delas é possível compreender e lidar com a complexidade da negociação e conseqüentemente, saber utilizar as estratégias corretas em uma negociação ao perceber bem a sua realidade.

O diferencial desse estudo foi reunir informações que ajudam identificar como essas habilidades essenciais podem ser desenvolvidas. Além dos conceitos de autores mais antigos e renomados, a contribuição de William Ury para o estudo da negociação foi fundamental para enriquecer este trabalho e reafirmar sua importância na atualidade, trazendo sugestões mais práticas ao leitor e demonstrando como essas atitudes podem influenciar no resultado da negociação.

Podemos concluir que um bom negociador é aquele que além de apresentar essas habilidades, conhece e percorre cada etapa do processo e consegue desenvolvê-las bem durante uma negociação, buscando resultados positivos e satisfatórios para todos os envolvidos. Além disso, esse estudo possibilitou perceber que bons negociadores apresentam características em comuns e essenciais como a criatividade, a flexibilidade, a comunicação, a empatia, a visão holística, a mente aberta, a cooperação, a rapidez em definir metas e interesses mútuos, saber ouvir e por fim e não menos importante, reconhecer que a negociação é um processo contínuo de troca de interesses.

Como acadêmica do curso de Administração, ao levantar informações e escrever este artigo, ficou evidente a importância dos conceitos e práticas aplicadas ao longo do curso. Cases, visitas técnicas e todo conteúdo apresentado em sala de aula culminou em uma visão mais ampla do mercado e de suas exigências e possibilitou a partir de atividades práticas, desenvolver muitas das habilidades mencionadas nesse estudo, o que evidencia a contribuição do aprendizado técnico, conceitual e humano na formação de negociadores profissionais.

## REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004. 355 p.

ALBUQUERQUE, Ricardo Azenha Loureiro; DAL, Jorge Luiz Garcia Van. Comunicação Empresarial e Negociação. Maringá-PR. UniCesumar, 2016. 168 p. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/42295486/comunicacao-empresarial-e-negociacao>> . Acesso em: 20 nov. 2020.

ALTO. Clécio E. M.; PINHEIRO. Antônio M.; ALVES, Paulo C. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BOFF, Rubem José. **Negociação: técnicas para obtenção de resultados**. Interlink - V. 2, N.2. 2011. Disponível em: <[https://www.fd.unl.pt/docentes\\_docs/ma/tgau\\_MA\\_26100.pdf](https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/tgau_MA_26100.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2020

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação e administração de conflitos de custos em projetos**. 4.ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. (2005). **Como chegar ao sim**: negociação de acordo sem concessões. 2. ed. rev. e ampl Rio de Janeiro: Imago. 214 p.

FONTANA, Márcia P. L. Bez. **O processo de negociação nas organizações num contexto atual**. Criciúma. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2504/1/M%C3%A1rcia%20Paulino%20Lepek%20Bez%20Fontana.pdf>> . Acesso em: 14 out. 2020

HIRATA, R. **Estilos de negociação**: as oito competências vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2007.

KATZ, R. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, p. 33-42, jan/fev. 1955.

MARTINELLI, Dante P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINELLI, Dante. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 2. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2015.

MIRANDA, Márcio. **Negociando para ganhar**. Casa da Qualidade. Salvador. 2005.

MOREIRA, Ricardo Manuel Magarinho Bessa. (2010). **Poder e gestão de recursos humanos em Portugal**: análise sobre a importância da negociação inter e intradepartamental. Portugal. 2010. 327 p. Disponível em: <<http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/2268>>. Acesso em: 20 nov. 2020

SILVA, Bruno Roberto da; RIBEIRO, César Henrique Maciel; OLIVEIRA, Guilherme Augusto de. **Etapas do processo de negociação**. Bauru. 2014. Disponível em: <[https://issuu.com/brunodasilva6/docs/principais\\_etapas\\_do\\_processo\\_de\\_ne](https://issuu.com/brunodasilva6/docs/principais_etapas_do_processo_de_ne)>. Acesso em: 01 dez. 2020

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

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3ª São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 359 p.

Ury, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2015. 214 p.

Ury, William. **Quer ser PHD em negociação?** 2018. Disponível em: <<https://www.williamury.com/pt-br/quer-ser-ph-d-em-negociacao/>> . Acessado em: 07 dez 2020

Ury, William. **As 7 habilidades do bom negociador.** 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/as-7-habilidades-do-bom-negociador>>. Acessado em 07 dez 2020

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