

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

MURILO FURTADO DE MENDONÇA JUNIOR

**COMUNICAÇÃO INTERSUBJETIVA NA NEGOCIAÇÃO
INTEGRATIVA: CRIAÇÃO DE NOVOS VALORES**

**São Caetano do Sul
2016**

MURILO FURTADO DE MENDONÇA JUNIOR

**COMUNICAÇÃO INTERSUBJETIVA NA NEGOCIAÇÃO
INTEGRATIVA: CRIAÇÃO DE NOVOS VALORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Mestrado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Área de concentração: Comunicação e Inovação

Linha de pesquisa: Linguagens na comunicação: mídias e inovação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Regina Rossetti

**São Caetano do Sul
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

M496c

Mendonça Junior, Murilo Furtado de

Comunicação intersubjetiva na negociação integrativa: criação de novos valores/ Murilo Furtado de Mendonça Junior. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

130 f.

Orientador: Profa. Dr. Regina Rossetti

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2016.

1. Comunicação. 2. Negociação. 3. Inovação. 4. Agir comunicativo. 5. Negociação integrativa. I. Rossetti, Regina. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação:
Profa. Dra. Priscila Ferreira Perazzo

Dissertação defendida e aprovada em 02/08/2016 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Regina Rossetti

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Profa. Dra. Flávia Angeli Ghisi Nielsen

Agradecimentos

Dedico este trabalho a Deus, fonte espiritual da vida; a meu pai Murilo (*in memoriam*) pela confiança inabalável; à minha mãe Victória, fonte de energia; à minha mulher Sheyla, fonte inspiradora; aos meus filhos Bruno (*in memoriam*), Pedro e Lucas, frutos do entusiasmo criador.

À minha orientadora Profa. Dra. Regina Rossetti pelo apoio e generosidade.

A todos os professores e colegas de mestrado, que de alguma maneira contribuíram para minha formação.

Aos familiares e amigos que sempre me encorajaram e apoiaram nesta jornada

A todos: Gratidão e meus sinceros agradecimentos.

“Os grandes mestres são assim como o mar.
Imensos e cristalinos.
Dão tudo o que têm.
Não negam aos que sabem buscar,
aos que buscam saber.
Deles os homens se aproximam para tirar proveitos.
Neles se reconfortam.
Deles querem muito.
Mas... acovardados, ficam na praia.
Ficam ali,
imaginando os tesouros que a profundidade esconde.
Os grandes mestres são assim como o mar.
Lavam as impurezas dos que mergulham e, não obstante, continuam imaculados.
Assim como o mar, os mestres são inesgotáveis.
Por mais que lhe saquem,
mais ainda têm para dar...”
(Hermógenes)

Resumo

A motivação para desenvolver esta pesquisa trouxe à tona o desafio de estabelecer uma conexão entre a teoria do agir comunicativo com os preceitos da negociação integrativa. Comunicação em negociações naturalmente conduz relacionamentos intersubjetivos e muitos matizes podem ser decodificados a respeito da verbalização da parte mais significativa da mensagem. A influência da teoria habermasiana contribui sobremaneira na curiosidade de estudar a vinculação intersubjetiva das formas comunicativas no desenvolvimento das negociações e suas variações. Com ações sociais orientadas ao entendimento de natureza consensual, muito naturalmente a teoria, mencionada acima, conduz negociações com criação de valor de benefícios mútuos. Conseqüentemente a arte de negociar, criando novos valores, apresenta resultados mensuráveis, fruto da criatividade e inovação, largamente mencionadas neste estudo, cerne desta pesquisa. Ao investigar as formas de comunicação, verbal e não verbal, a classificação das perguntas com o objetivo de alinhar o entendimento mútuo, sem, contudo desprezar a escuta ativa e sensitiva fazem com que esses signos comunicacionais tenham sua devida consideração neste trabalho no sentido de corroborar com os resultados almejados.

Processos de comunicação e negociação tem sua interseção nas abordagens intersubjetivas, segundo as quais se identifica o teor da questão matriz, ou seja, o momento da troca de informação. É na confluência destes processos que se supõe estar hospedada a essência da negociação integrativa, desde que preparada e praticada com esmero. Mediação, arbitragem e conciliação foram superficialmente mencionadas no sentido de atender as variações do assunto principal, a negociação. Estas diferenças funcionais e estruturais foram consideradas para que o leitor tenha o seu devido entendimento. Quanto a interações entre negociadores, no sentido de influência e persuasão, podem suscitar conflitos, que se levada em conta, sob a perspectiva pluralista, pode ser adotada numa cultura organizacional e se materializar em agente de mudança para se atingir seus objetivos. Já negociações complexas são consideradas parte de uma tática ou estratégia ao por à prova questões de competição e cooperação. Esta pesquisa se denomina qualitativa de nível exploratória com entrevistas estruturadas e coleta de dados documentais. A conclusão presume que o agir comunicativo com a negociação integrativa são convergências indissolúveis na aferição de criação de novos valores.

Palavras-chave: Comunicação. Negociação. Inovação. Agir comunicativo. Negociação integrativa.

Abstract

The motivation to develop this research brought up the challenge of establishing a connection between the theory of communicative action with the principles of integrative negotiation. Communication in negotiations naturally leads intersubjective relationships and many shades can be decoded about the verbalization of the most significant part of the message. The influence of Habermas's theory contributes greatly to the curiosity to study the linkage of inter-subjective communicative forms in the development of the negotiations and its variations. With social actions oriented to understanding consensual nature, quite naturally the theory mentioned above, conducts negotiations with value creation for mutual benefits. Consequently the art of negotiating, creating new values, presents measurable results, the fruit of creativity and innovation, widely mentioned in this study, the heart of this research. By investigating the forms of communication, verbal and non-verbal, the classification of questions in order to align mutual understanding, without however neglecting the active and sensitive listening make these communicational signs have due consideration in this work in order to corroborate with the desired results.

communication and negotiation processes have their intersection in inter-subjective approaches according to which identifies the contents of the array concerned, ie the moment of exchange of information. It is the confluence of these processes which are supposed to be hosted the essence of integrative negotiation since prepared and practiced with care. Mediation, arbitration and conciliation have been briefly mentioned in order to meet the changes in the main subject to negotiation. These structural and functional differences were considered for the reader to have its proper understanding. As for interactions between negotiators, to influence and persuasion, may give rise to conflicts, which are taken into account under the pluralistic perspective, it can be adopted in an organizational culture and materialize changing agent to achieve their goals. Already complex negotiations are considered part of a tactic or strategy to the test by issues of competition and cooperation. This research is called qualitative exploratory level with structured interviews and collecting documentary evidence. The conclusion assumes that the communicative act with integrative bargaining are indissoluble convergences in the assessment of creating new values.

Keywords: Communication. Negotiation. Innovation. Communicative action. Integrative negotiation.

Sumário

1	Introdução.....	11
2	Comunicação e negociação	14
2.1	Comunicação não verbal	15
2.2	Processo de comunicação e negociação	20
2.3	Negociação baseada em princípios.....	24
3	Negociação e suas variações.....	28
3.1	Processo de negociação	28
3.2	Resolução de conflitos.....	33
3.3	Variações sobre mediação	35
3.4	Preparação estratégica	44
3.5	O fator emoção	45
4	Negociação distributiva e negociação integrativa: agir estratégico e agir comunicativo.....	49
4.1	Negociação distributiva e negociação integrativa	49
5	Comunicação intersubjetiva e criação de valores.....	64
5.1	Negociação e interação	65
5.3	Conflitos e negociações complexas.....	70
6	Metodologia.....	80
7	Análise e discussão dos resultados	85
8	Considerações Finais	94
	Referências	98
	APÊNDICE	106

1 Introdução

Este estudo visa enfatizar a importância da comunicação intersubjetiva em negociações integrativas na obtenção dos resultados eficazes. Esta pesquisa se justifica pela sua contribuição para a evolução dos estudos no âmbito contencioso, tendo a comunicação como fenômeno central na criação de valor. Este projeto pretende demonstrar seu mérito na esfera social por buscar o aperfeiçoamento das relações interpessoais com sua possível aplicabilidade assertiva nas negociações, caracterizando-as como integrativas e de alto valor agregado.

Minha experiência e especialização como negociador profissional, em consultorias de gestão e ministrando aulas neste tema, me encorajaram a investigar cientificamente e examinar minuciosamente o desenvolvimento desta relação comunicação-negociação, em âmbito global. Com isso, como se pode comprovar na referência bibliografia deste projeto, pude explorar fontes límpidas de Habermas a Ury e Fischer, de Aragão, Dutra, Freitag e Rossetti a Hames, Lewicki, Menkel-Meadow e Martinelli.

Com carreira inicialmente desenvolvida na indústria automobilística e mercado financeiro com concentração em áreas de intensos relacionamentos interpessoais vivenciei as dinâmicas das rodadas de negociação inerentes a esse ambiente empresarial, o que suscitou meu interesse em aprofundar e aprimorar este tema. Com graduação em Administração de Empresas e Direito e com MBA Especialização em Finanças e MBA Executivo em *General Management*, pude me especializar na matéria “negociação”, para atuar como consultor especialista na capacitação e desenvolvimento de profissionais carentes dessa habilidade, que necessitam adquirir conhecimentos para atuação em suas respectivas áreas e também para lecionar em escolas de negócios e universidades corporativas, tais como: Fundação Dom Cabral, Ibmecc, FIA, USCS, Sustentare e EY *University*. A partir dessa trajetória profissional e acadêmica pude perceber a importância que a comunicação intersubjetiva tem nos processos de negociação. Essa percepção me levou a buscar um Mestrado em Comunicação para que eu pudesse aprofundar o conhecimento desta temática.

As circunstâncias das negociações presenciadas cotidianamente em salas de aula e em reuniões externas me induziram a desenvolver esta pesquisa para aplicação prática em ambientes corporativos com resultados significativamente positivos. Percebe-se que a aplicação das técnicas de comunicação em negociações resulta num aprimoramento pessoal e profissional dos atores em questão. Ocorre que embora a negociação seja um ato comum ela pode ser polêmica e controversa sob uma visão crítica do processo.

A comunicação se faz mister na arte de negociar e sua qualidade impacta diretamente no resultado. Aqui, no caso desta pesquisa, a ênfase em negociações integrativas (ganha-ganha) é submetida à essência da comunicação para a criação de valor através das preferências e interesses relativos às partes redundando em resultados exponencialmente relevantes. Este tipo de negociação, também entendida como colaborativa, é praticada tão somente por especialistas, profissionais que adquiriram conhecimentos e desenvolveram as habilidades necessárias para lidar com as contendas existenciais.

O entusiasmo para desenvolvimento desta pesquisa reside no desejo de expandir a sementeira das experiências aqui descritas. Este trabalho foi saciar sua sede de conhecimento em artigos nacionais e, majoritariamente, internacionais.

Como a comunicação intersubjetiva em negociações integrativas contribui para a criação de valor?

O objetivo principal desta pesquisa é identificar de que maneira a comunicação intersubjetiva contribui nas negociações integrativas, notadamente no que se refere à criação de valores. A abordagem e a influência interpessoais são fatores críticos de sucesso e será apresentada uma linha argumentativa fundamentada por entrevistas e referenciais teóricos em que será ratificado que a integração das vontades das partes leva a um cenário de colaboração, considerando os interesses comuns, resultando na criação de valor.

A comunicação e suas variações impactam diretamente no resultado das negociações e este estudo pretende explorar a interseção dos processos de comunicação e negociação. Embora caracterizada entre pessoas e passível de nuances e comportamentos inesperados, julga-se importante salientar que a efetividade é fruto de uma ação continuada e procedimental dos tratados da ciência alusiva à comunicação intersubjetiva.

Sua importância no ambiente empresarial é mensurável nos resultados auferidos, pois à medida que se aplicam técnicas, universalmente, utilizadas e testadas, é possível concluir que a almejada criação de valor pode ter dimensão surpreendente, inclusive em ativos intangíveis, como ver-se-á a seguir.

Esta pesquisa é interdisciplinar com interface entre comunicação, administração, especificamente negociação. A comunicação será determinante na aferição deste fenômeno. A negociação distributiva (perde-ganha) não será objeto de pesquisa, embora ela seja mencionada.

Esta pesquisa se vincula à linha *Linguagens na comunicação: mídias e inovação*. Este trabalho analisa a comunicação interpessoal, no que tange uma negociação colaborativa (integrativa) resultando na criação de valor, em que se destaca a presença da inovação no processo de negociação. Sua linguagem é investigativa e dialógica fomentando a troca de informações e induzindo à integração dos interesses comuns. Na mídia será considerada a postura, tom de voz e gestual, ou seja, desempenho corporal, pois a comunicação não verbal tem sua relevância destacada neste processo, uma vez que se trata de entendimentos mútuos em torno de mesas de negociações.

O método de abordagem desta pesquisa é o dialético porque o quadro teórico de referência que serve de esteio a este estudo é o frankfurtiano, especificamente, a Teoria do Agir Comunicativo de Habermas. Esta pesquisa é de natureza qualitativa, em nível exploratório e o delineamento é o levantamento por meio de perguntas simples. As técnicas de coleta de dados envolvem revisão bibliográfica e entrevistas.

Outrossim, a percepção de um desafio exploratório no sentido de estudar e fundamentar a conexão das linguagens da comunicação com as técnicas de negociação me sensibilizaram na busca pelo conhecimento e aprofundar bebendo nas melhores fontes das informações disponíveis.

À medida que o projeto evolui, o entusiasmo me incorpora produzindo uma satisfação incomum de um mundo que vivencio cotidianamente, buscando observar e aplicar os conhecimentos absorvidos e mensurar sua eficácia nos resultados obtidos.

2 Comunicação e negociação

Segundo Daly (2001) aspectos interpretativos da comunicação em negociações complexas tornam-se fundamentais do ponto de vista da compreensão humana. Neste quesito, o autoconhecimento passa a ser, de sobremaneira, o alicerce das relações intersubjetivas. Seu estilo de comunicação é a extensão da sua personalidade, todavia já foi mencionado anteriormente que tudo isso tem a finalidade de aproximar as partes na consideração das características alheias, pois é nessa consideração que você preparará sua abordagem. A dimensão disso significa considerar diferentes pessoas, culturas e nacionalidades na constituição de um estereótipo único para aplicação de suas técnicas de influência e abordagem. São tantas as implicações que estudo se declara limitado para tanto e que seriam necessárias outras pesquisas para sua melhor compreensão.

Bazerman e Neale (1998) tratam da dimensão integrativa da negociação, por meio de uma comunicação compreensiva dos interesses comuns. Martinelli, Nielsen e Martins (2010) abordam a importância da comunicação, bem como uma visão sistêmica, classificando a comunicação de acordo com sua função e seu papel no ambiente empresarial.

Ainda, Lewicki, Saunders e Barry (2014, p. 146) abordam em seu capítulo alusivo à comunicação: “A essência da negociação se reduz a uma forma de comunicação interpessoal.

Os processos de comunicação, verbais ou não, são essenciais à concretização das metas de uma negociação e à solução de conflitos”.

Projetos integrados, em qualquer segmento de atuação na economia, necessitam de melhores práticas para seu crescimento e desenvolvimento e não se pode prescindir das respectivas competências/habilidades para se inserir num ambiente, que exige, cada vez mais, do binômio, qualidade e produtividade.

Essas competências podem ser consideradas como transversais, de suporte, a competências técnicas específicas do modelo de negócio, mas nem por isso pode abrir mão delas, pois é de farto entendimento que, por exemplo, engenheiros, advogados, médicos e economistas não conseguem exercer suas atividades profissionais, sem que se conheça, basicamente, noções de comunicação e negociação, no caso, objeto de estudo.

Muitos setores de mercado apresentam ineficiências por falta de habilidades sociais e pálida integração cultural, com equipes interdisciplinares e inteligência emocional.

Segundo Wilkinson (2015), por experiência própria, no papel de consultor em processos de desenvolvimento de pessoas, os profissionais especialistas não conseguem

mensurar a importância dos *soft skills*, pois a percepção é dura e retilínea, no sentido estrito das suas responsabilidades específicas.

As boas práticas sugerem a contratação de uma consultoria externa, que inicia o trabalho com um agendamento de entrevistas com lideranças, selecionadas pela alta cúpula da organização e, assim, extrair informações valiosas, com uma sutileza disfarçada de despreziosa. Com um questionário extremamente reflexivo e objetivo, simultaneamente, as questões vão sendo colocadas e discutidas, sem ser invasivas, mas didáticas, de maneira que o entrevistado se sinta incentivado e à vontade para se expressar com naturalidade e a desenvoltura técnica exigida.

O levantamento de questões, de elevado teor gerencial, sempre esbarra em competências pessoais, as quais nem sempre são perceptíveis em ambientes mais áridos.

Neste momento é possível citar uma máxima, comumente presente nas empresas: “admite-se pelo conhecimento e demite-se pelo comportamento”. Sabe-se que profissionais, em geral, têm leve deficiência no quesito relacionamento interpessoal com graves consequências nas atividades laborais. Essas habilidades, necessárias para melhor desempenhar este papel, se encontram no bojo das competências essenciais, tema de alta fluidez nas organizações. A interação com questões atitudinais, a princípio, submersos a uma primeira percepção humana, é desafio premente das aflições comportamentais.

As organizações devem concentrar esforços em suas atividades fim e contratar provedores externos, altamente especializados, que têm uma visão holística, para diagnosticar, mais detalhadamente, levando-se em conta a cultura, valores, visão e missão e desenhar, conseqüentemente, um programa de desenvolvimento de lideranças, customizado, sob medida, às especificidades essenciais.

As habilidades de comunicação são promovidas através da necessidade de trocar conhecimentos, negociação e gestão de conflitos são habilidades desenvolvidas através do processo de apoiar e trabalhar com os membros da equipe de diferentes origens e prioridades, e os participantes ganharem uma apreciação das diferentes perspectivas dos outros na equipe do projeto.
(DAVIES, MCMEEL, WILKINSON, 2015, p.114).

2.1 Comunicação não verbal

Comunicação não verbal é apenas uma parte deste estudo, sem, contudo, ter um mérito, já que sua desconsideração afetaria todo o sistema de comunicação no processo de negociação. Ela se configura muito acima da pronúncia das palavras. Sua excentricidade está inserida em exposição minuciosa de toda a complexidade gestual.

[Comunicação não verbal é aprendido bem antes que a linguagem é adquirida... Como crianças, temos um forte senso de comunicação verbal próprio e impróprio das mensagens de francos que vão junto com eles].

A comunicação não verbal está profundamente enraizada. Algumas culturas podem encontrar o contato de olho - no-olho para ser rude. Outras culturas podem encontrar a falta de contato visual para ser um indicativo de inverdade (DALY, 2001, p.236).

De acordo com Kim (2014), a linguagem silenciosa da comunicação não verbal configura-se uma transformação progressiva num movimento fronteiro espacial de signos, onde a arte de expressão carrega sentidos exploratórios por meio dos variados processos de comunicação, nem sempre ligados à linguagem verbal. Por trás de gestos e expressões faciais pode-se desvendar a verdadeira intenção do locutor, pois contradições podem ser detectadas entre palavras e gestos. A linguagem silenciosa do corpo é a expressão do inconsciente e reflete algo importante sobre nós mesmos.

Numa conversa entre duas ou mais pessoas, o canal não verbal é de suma importância, pois sinais representativos de concordância e semblantes transparentes denotam o desenvolvimento ou não dessa força comunicacional, pois na ausência de sinais os elementos desse círculo dialógico ficam paralisados sem continuidade de reações. Em razão disso, acredita-se que a capacidade de interpretar esses sinais, que vem em formato de emoções e gestos, além do entendimento do conteúdo da mensagem, proporcionam um bom e salutar relacionamento interpessoal.

“A comunicação verbal é feita conscientemente, porém, o processo de comunicação não-verbal é silencioso e transparente. A comunicação não-verbal é usada, em parte, de forma involuntária, embora possamos usá-la também de forma consciente e estratégica” (BIRCK, 2008, p.6).

Sabe-se que a comunicação não verbal está presente em nosso cotidiano por meio de expressões faciais, linguagem corporal, movimentos de cabeça e principalmente o tom de voz. A capacidade de discernir gestos pode significar o êxito ou o fracasso nas relações intersubjetivas. “O olho é a janela da alma...”, frase atribuída a Leonardo da Vinci, exemplifica a importância do seu significado neste capítulo.

Entende-se que a comunicação nas negociações passa pelo contato visual e nele muitos matizes podem ser decodificados a respeito da verbalização da parte mais significativa da mensagem.

Quanto à posição corporal, ela deve ser ereta e levemente inclinada na direção do oponente demonstrando, assim, um sinal de respeito e interesse. Diga-se de passagem, que

esse processo, embora pareça básico, observa-se que não ocorre com frequência. (KIM, 2014).

Habilidades cognitivas produzem maximização em ganhos mútuos através de inteligência emocional, que consiste no caso, em interpretação das linguagens não verbais, ou seja, emoção, gestos e olhares. Abordagens têm abundância de significados rapportianos, que embora perceptíveis num estágio inicial, nem sempre são perceptíveis a observadores leigos.

Quando os negociadores mostram eficazmente o rapport durante a negociação, essa relação pode motivá-los a continuar a trabalhar juntos no futuro. Rapport pode ajudar negociadores atender e interpretar com mais precisão a informação social porque expressão emocional e gestos podem, assim, fornecer informações fundamentais sobre o interesse do adversário na negociação e esse relacionamento poderia ajudar negociadores obter informações sobre os interesses e limites (KIM, 2014, p.56-57).

Cenários de negociação, em sua maioria, tratam de questões interdependentes, o que torna particularmente difícil para negociadores com raciocínio linear e informações incompletas e imprecisas. Partindo de um pressuposto que as partes negociadoras têm preferências incompatíveis, o processo de concessão se estabelece que tanto possa mover em direção a um acordo aceitável, como pode empenhar na busca de alternativas.

A razão de uma negociação se instalar está justificada na partilha de recursos limitados, necessitando alcançar acordos para melhor compartilhar valor ou dividir recursos. E aí é claro que a competitividade prevalece como instinto natural na disputa do objetivo em questão.

Também é patente uma negociação durar várias etapas e que uma meta a ser alcançada é abreviar o tempo necessário para se atingir decisões ótimas. Reduzir o número de fases, permeadas por ofertas e contraofertas, pode possibilitar uma solução satisfatória na administração do tempo, importante elemento de poder de negociação, e se esmerar na troca de informações proporcionando um arcabouço informacional integrado e finalmente habilitar as partes a tomarem decisões seguras. (AMAESHI, 2015).

Por outro lado, presume-se que um bom acordo não pode ser alcançado em uma única rodada de negociação, nos casos em que as informações estiverem incompletas.

Isso tudo sugere uma parcimônia analítica para que as variações contidas nos contextos de negociação sejam minuciosamente classificadas, afinal de contas, a negociação ocorre em todos os níveis da interação humana, quer seja como indivíduos ou em grupos, ambas as partes buscando compromissos mutuamente benéficos.

Essas negociações têm dois fatores críticos em sua desenvoltura sequencial: (1) a agenda de negociação (se discutidas em conjunto) e (2) o processo de negociação (se as questões serão discutidas de forma independente ou em separado).

Quanto às abordagens, sua importância tem sentido na compreensão do parceiro, quer por estilo de preferência, por meio de modelagem de perfil de personalidade ou prevendo sua função utilidade, adotando uma estratégia de técnica de previsão, que permite explorar à exaustão seu parceiro de negociação.

Um objetivo importante da análise de decisões de negociação é reduzir o tempo necessário para converter a negociação de um acordo ganha-ganha. Por conseguinte, é importante ter um sistema que ajuda a determinar uma concessão para tornar ótima em cada tempo de negociação simultânea de múltiplos problemas interdependentes (AMAESHI, 2015, p.75).

Outro ponto a considerar, não menos importante, são os estilos dos negociadores. Segundo Tu (2014), características particulares de cada personalidade, que venham influir negativa ou positivamente num processo de negociação. Com o crescimento e evolução das negociações presenciais, face a face, os protagonistas se ressentem de adquirir mais conhecimento do comportamento humano, haja vista que numa mesa de atuação em negociação podem surgir fatores inusitados e inesperados, e que seria importante saber lidar com eles. Diferentes estilos têm sua origem nos fatos das diversas origens, culturas, lugares e diferentes níveis sociais e o desenvolvimento de relacionamentos passa necessariamente por estratégias de abordagens, métodos de tomada de decisão, orientações espaciais e temporais. Tudo isso para melhor entender o contexto da negociação de ambos os lados, identificando diferentes estilos em atuação à mesa. Significa estar atento às nuances e mínimos detalhes do que ocorre naquele momento, analisando as evidências dos fatos das experiências relatadas. Um negociador que tenha discernimento saberá se expressar na medida certa com manifestações calorosas e entusiasmadas e que principalmente agradem a outra parte.

O estudo mediu único fator que afeta em estilos de negociação, e adota apenas uma metodologia de pesquisa quantitativa. Embora o SEM fornece um bom ajuste ao modelo hipotético, a pesquisa futura poderia usar um design diferente para examinar outros fatores postuladas pelas teorias, tais como ética, sexo, experiência de trabalho e educação, para explorar outros antecedentes sobre a negociação, e deve ser realizado em outros participantes ou diferentes regiões (TU, 2014, p.263).

Não menos importante é o conteúdo a ser elaborado para uma comunicação consistente e objetiva. A preparação de perguntas segue outro rito de fundamental eficácia, pois a ciência instalada aí pode fazer a diferença. Perguntas planejadas conduzem negociadores em suas linhas argumentativas sem desconsiderar a outra parte.

Segundo Miles (2013) a sutileza, na preparação dessas perguntas, deve ter objetivos claros no sentido de reunir as informações básicas e no calor da desenvoltura da abordagem investigar a questão foco do problema. Em seguida, com uma visão mais abrangente dessa combinação, identificar as objeções, se for o caso, e buscar as semelhanças dos propósitos, pois essa circunstância oportuna, criada em razão destas peculiaridades, passa a ser a trilha da solução.

Perguntas abertas não só induzem à reflexão como vem com abundância de informações, que possibilita a integração mental e à criação de valor.

Perguntas fechadas provocam devolutivas monossilábicas sem grandes significados e servem apenas para dirimir dúvidas.

Perguntas controladas têm baixo teor emocional e apresentam uma condução mais racional e previsível.

Perguntas diretas focalizam um ponto específico e geralmente são utilizadas em momentos pré-determinados, servindo de construção para a continuação da conexão interativa.

A questão em aberto é muitas vezes menos ameaçadora porque dá ao respondente mais liberdade sobre qual e quanta informação a fornecer. A questão em aberto, no entanto, dá a pergunta menos controle da conversa e faz com que seja mais fácil para o respondente a deixar de fornecer a informação à pergunta procurada. Como esta comparação sugere, o negociador eficaz será necessário usar as duas formas de perguntas. Sua escolha vai depender, em parte, as informações que ela já tem (MILES, 2013, p.402).

E a escuta? Ah essa sim é uma arte! As comunicações têm inúmeros significados, e, a riqueza de detalhes, instalada entrelinhas, sempre está ao nosso alcance, desde que haja uma escuta ativa e sensitiva. Sabe-se de inúmeros cursos de oratória, mas a escutatória, embora seja algo tão meritório, é incomum. Rubem Alves, psicanalista, educador, teólogo e escritor brasileiro, em seu texto alusivo ao mencionado tema diz: “Todo mundo quer aprender a falar... ninguém quer aprender a ouvir...”

A escuta efetiva e a compreensão passam pela decodificação dos códigos trocados entre os interlocutores, que significa ouvir atentamente ou mesmo auscultar, pois num processo de negociação não se cumpre as etapas do entendimento mútuo sem considerar os motivos e razões, que permeiam as justificativas do outrem. O consenso é fator determinante para o alcance do êxito, em sua plenitude.

“A habilidade de entender e ser entendido tem a ver com saber escutar e transmitir ideias, que é a essência de um bom processo de comunicação e, por consequência, da própria negociação” (MARTINELLI; MARTINS; NIELSEN, 2010, p.61).

A história indica que nas relações de negócios, trabalho e diplomacia de alto nível, negociadores de alto desempenho têm seus desafios voltados a obter acordos sustentáveis considerando dedicação e aplicação em ajudar a contraparte tentando compreendê-la em suas próprias barreiras. A chave do sucesso está na habilidade de se colocar no lugar do outrem. Assim, ao perceber suas idiossincrasias, você passa a desfrutar da confiança alheia usufruindo da zona de conforto para alcançar acordos efetivos.

As maneiras que um lado pode ajudar o outro lado com outras [por trás da mesa] barreiras (e vice-versa) tem sido território muito menos explorado por analistas de negociação. No mínimo, ajudar as pessoas do outro lado pede [colocando-se no lugar deles] para entender seus interesses. (SEBENIUS, 2013, p.8).

Deve-se refletir sobre ouvir e escutar, que embora sinônimos nos dicionários, têm uma sutileza considerável e também nas relações interpessoais podem deixar lacunas prejudiciais à compreensão e ao entendimento, largamente mencionado neste trabalho.

Em seus estudos Mehrabian e Ferris (1967, p.250) concluíram que “[...] ouvir é do campo dos sentidos e percepções conscientes com significado estrito nas palavras” e a “escuta é do campo das significações e percepções inconscientes”. Em tempo, afirma que a “escuta exige treinamento autoconhecimento e conhecimento do outro”.

Ainda, neste mesmo trabalho, no tema da comunicação não verbal, fica demonstrado que 55% da comunicação face a face se dá através do corpo, gesto e expressão facial, 38% representa a tonalidade, intensidade e outras características da voz e apenas 7% é identificável através das palavras.

À medida que a comunicação nos processos negociais evolui para um acordo, negociadores devem estar atentos para evasivas de erros desastrosos e um *grand finale* merecido, satisfatório e construtivo.

De acordo com Jochemczyk; Pietrzak e Zawadzka (2015), esses signos comunicacionais manifestamente categorizados como não dito têm importância inclusive multicultural na concepção da comunicação humana.

2.2 Processo de comunicação e negociação

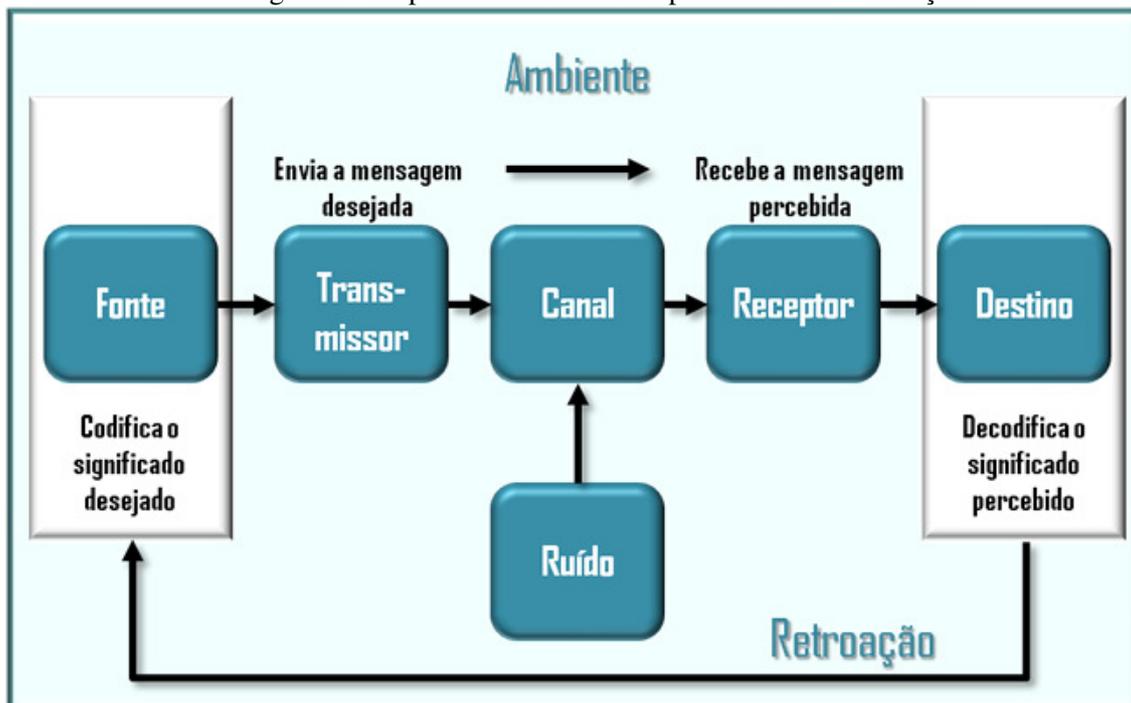
A crença na importância desta comunicação no processo de negociação é inquebrantável. Todas as informações colhidas e experiências acumuladas convergem nesta

direção. A comunicação estabelece-se como fator preponderante na qualidade da negociação, pois na essência da mensagem entre emissor e receptor, bem como seus efeitos: interpretações, decodificações e intenções é que será possível discernir o discurso manipulador do consensual, nos agires estratégico e comunicativo. Pode-se identificar uma mensagem dirigida de uma orientada ao entendimento. Daí surgiu o interesse deste pesquisador de aprofundar a análise desse código linguístico de suma importância no sucesso de uma negociação. A habilidade no processo comunicativo interfere no resultado da negociação, caracterizando-a como distributiva (perde-ganha) ou integrativa (ganha-ganha).

O processo de comunicação dos negociadores afetados como eles construíram a rede semântica que, depois, usada para tomar decisões e chegar a um acordo (JOICHEMCZYK ; PIETRZAK ; ZAWADZKA, 2015, p.3).

A figura 1, a seguir, evidencia uma crença nos estágios identificados como codificação (interpretação) e decodificação (intenção), pois o sentido da mensagem trocada entre emissor e receptor será fator determinante na proposição negativa ou afirmativa, isto é, negação, cumprimento compulsório ou entendimento consensual. Essa mensagem pode ser interpretada como uma ordem, uma comunicação oficial ou uma proposta de solução buscando um acordo, ou mesmo deixando em aberto para outras proposições. Numa negociação esse processo é substancial e serve para medir a eficácia das partes na busca de um acordo, que atenda os objetivos colocados à mesa.

Figura 1 - Os padrões de referência pessoais na comunicação.



Fonte: Administração In Foco (2016).

Comunicar tem a nobre missão de transportar as mensagens bidirecionais com sua retroação, isto é retro informação, ou mesmo *feedback* com o objetivo de ratificação do entendimento pretendido. Trata-se de uma poderosa ajuda na compreensão das intenções e dos objetivos alcançados, pois a eficácia da mensagem estará consubstanciada em sua clareza e objetividade.

O hiato existente em processos de comunicação é que não se escuta para entender e sim para responder, sem discernimento com a dimensão, alcance e objetivos das intenções do emissor. Essa compreensão ainda passa por filtros num processamento interno e podem-se considerar omissões, distorções, generalizações, equivalências e significados. Cada um à sua maneira com suas heranças e crenças. A hereditariedade da sua formação pessoal com suas experiências e julgamentos. Sua representação interna se configura como se fora um filme no imaginário com imagens, sons, palavras e sensações, que se configura em informações verbais e não verbais.

A visão dinâmica de um processo comunicacional passa pela obtenção e fornecimento de informações, para em seguida uma ação e tomada de decisão e este fluxo de informações tem a pretensão de estabelecer empatia na construção da confiança; fazer perguntas para levantar interesses e expectativas da outra parte sem, contudo, abrir mão do esmero na revelação dos próprios interesses com abertura progressiva. Na captação dessas informações a escuta deve ser compartilhada e reflexionada na construção da solução comum.

Segundo Schoop (2004) em seu artigo apresentado na 9ª. Conferência do Trabalho Internacional, realizada nos Estados Unidos, intitulado: “The Worlds of Negotiation” trata da perspectiva da ação da linguagem no modelo de comunicação. Nesse artigo ele menciona a importância do processo de comunicação e suas nuances no campo da negociação e classifica-o como uma das três importantes classes de abordagem, sendo uma delas a orientada à comunicação suportada por processos comunicativos envolvendo qualquer negociação.

Saner (2004) e Martinelli (2015) conjugam dos princípios que regem o processo de negociação, em que captar e informar de maneira clara e objetiva pode influir no âmago das proposições, convergindo para a aceitação das partes, sem, contudo, desconsiderar a aplicação de estilos de comunicação diferenciados convenientemente aceitos em circunstâncias adversas. Essa arquitetura bilateral levada ao atendimento dos interesses comuns mui naturalmente conduz à negociação ganha-ganha.

Guirado (2008) define negociação como um processo de comunicação interativo estabelecido quando duas ou mais partes buscam um acordo, durante uma transação, para atender a seus interesses. Nessa definição, fica claramente demonstrado a importância da comunicação no processo de negociação e a sua dinâmica na apresentação das controvérsias laterais. A dialética num processo negociativo pode ser diluída com mediações profissionais na busca do senso comum.

Ainda sobre comunicação, a riqueza dessa dinâmica está em compreender a importância do seu papel na construção do relacionamento levando-se em conta os resultados auferidos. Imaginemos diferentes dimensões com interesses difusos, desafiando os atores na busca de um denominador comum. Isso é possível calcado na troca de informações e na criação de valores baseados nas semelhanças e intenções transparentes.

Durante a comunicação, a estrutura das relações entre os vários elementos podem ser de importância fundamental para alcançar um entendimento comum da situação e, por sua vez, o resultado das negociações. Um dos métodos mais eficazes de chegar a uma solução ganha-ganha é a troca de compromissos sobre diferentes dimensões, ou seja, trabalhando sobre as relações entre dimensões diferentes (JOCHEMCZYK; PIETRZAK; ZAWADZKA, 2015, p.12).

Segundo Hames (2012), embora negociar remeta à ortodoxia de formalidades contratuais, a barganha posicional se define pela defesa míope de pontos de vista sem qualquer conexão ou sintonia pela causa comum. São métodos de negociação leigos e baseados em costumes conhecidos pela busca solitária e irracional de acordos com soluções independentes e apenas monolaterais. Podem até ter uniformidade, mas não em prol de uma causa comum. Posições unilaterais são baseadas em interesses pessoais, sem, contudo, considerar a outra parte. Mesmo que os lados trabalhem em direções opostas, podem produzir acordos aceitáveis.

A discussão de posições, permeada por razões egoístas, aprofunda o abismo das diferenças e justifica os pontos divergentes fazendo com que a demarcação da questão central seja irreversível.

Qualquer acordo obtido, neste caso, apenas refletirá uma divisão das posições derradeiras e não uma solução mais elaborada voltada aos interesses das partes. A consequência disso significa acordos inexpressivos e medíocres.

Ainda, barganhas posicionais paralisam as intenções e radicalizam os argumentos elevando o estado de ânimo. Quanto menores forem as concessões maiores serão os esforços alocados no devido processo de negociação. À medida que as partes se desalinham se expõem a concessões indesejadas, erguendo barreiras, acirrando discussões e criando obstáculos.

Outrossim, essa tática posicional tende a afetar relacionamentos e a dissintonia na linguagem se configura numa comunicação desconectada na forma de um campo minado, propício para ressentimentos e a pressão indica uma finalização radical com gosto amargo de fel.

2.3 Negociação baseada em princípios

Segundo Fisher (1985) e Daly (2001), o Projeto de Negociação de Harvard, baseada em princípios, apresenta métodos universalmente testados e aprovados, explicitamente destinados a produzir resultados sensatos, eficientes e amigáveis. Consiste em quatro pontos fundamentais, ou seja:

- P – Separe as pessoas do problema, não faça julgamentos;
- I – Busque os interesses em comuns e não nos posicionamentos;
- C – Fundamente a oferta em critérios e não em aspirações pessoais;
- O – Busque opções em conjunto e não a inflexibilidade.

No primeiro ponto, o ser humano está suscetível ao campo emocional com percepções, algumas vezes equivocadas, criando armadilhas de relacionamento. A primeira impressão pode não espelhar a realidade e prejudica a desenvoltura da negociação. Seus sentimentos arraigados de imperfeições e vícios os levam a julgamentos inconsequentes, afetando o entendimento sobre temas polêmicos ou controversos.

Este conjunto de táticas é sobre despersonalizar o problema, mas é muito mais do que simplesmente ser agradável. Trata-se de emoções, percepções e comunicação e como estes ajudam as partes a encontrar soluções criativas que lhes permitam maximizar a participar de ganho (HAMES, 2012, p.88).

O segundo ponto trata da importância de se descobrir os interesses subjacentes, nem sempre percebidos. Sua exploração é parte do processo de investigação e garimpagem. Presente nas entrelinhas e condição *sine qua non* na construção de soluções integrativas. O posicionamento, como largamente mencionado anteriormente, tem seu lugar numa zona cinzenta e causa uma imobilidade perversa para produzir acordos saudáveis e duradouros.

É importante identificar os seus interesses para cada questão. Redundância ocorrerá se eles se sobrepuserem, mas você deve ter compreensão da situação e vai melhorar se alguns são exclusivos de um determinado assunto. Isto pode aumentar o potencial de integração através da expansão da gama de solução plausível (HAMES, 2012, p.91).

O terceiro ponto trata de critérios e remete a parâmetros de mercado, quando se negocia produtos ou precedentes internos ao se discutir problemas e processos. Neste caso, seria de bom alvitre validar referências mercadológicas aprovadas e aceitas pelos agentes

negociadores. Também se considera razoável o estabelecimento de padrão, regra, por intermédio do qual se estabelece uma relação ou comparação entre termos.

Critérios objetivos incluem coisas como requisitos legais, precedentes relevantes, costume, os preços de mercado ou de salários, padrões profissionais e políticas (HAMES, 2012, p.96).

O quarto e último ponto desse método harvardiano aponta para a importância de propostas de solução sensíveis a expectativas bilaterais. Conciliar criativamente interesses difusos, realizando pesquisas sobre características, cultura e valores da outra parte viabilizando diálogos produtivos e profícuos.

Quando as questões e interesses de cada parte forem identificados e esclarecidos. É um possível início na procura de soluções que os satisfazem. Criar opções é essencialmente uma tarefa *brainstorming*. Você está tentando gerar uma lista de opções que você pode, então, escolher, ou modificar a produzir ainda melhores opções (HAMES, 2012, p.92).

Quadro 1 - Definição do termo negociação de acordo com a visão de diferentes autores, listados em ordem cronológica

Autores/ano	Definição de negociação
Cohen (1980)	Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.
Nierenberg (1981)	Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.
Fisher e Ury (1985)	Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta.
Sparks (1992)	Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa.
Acuff (1993)	Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades.
Steele, Murphy e Russill (1995)	Negociação é um processo no qual as partes se direcionam, de suas posições divergentes, para um ponto em que se possa alcançar o acordo.
Hodgson (1996)	Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório.
Kozicki (1998)	Negociação é a arte de alcançar um acordo, resolvendo as diferenças por meio do uso da criatividade. Envolve dois lados que tentam chegar a um acordo, uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – a clássica solução ganha-ganha.
Scare e Martinelli (2001)	Negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados.
Thompson (2008)	Negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria.
Junqueira (2009)	Negociação é o processo de buscar e aceitar ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.
Pessoa (2009)	Negociação é um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades.

Fonte: Nielsen (2010 p.7-35).

Note-se que a cronologia apresenta uma evolução qualitativa, uma vez que o desenvolvimento de conceitos se alinha à influência e poder, passando por processos de comunicação, troca de informações, sustentabilidade e criatividade. Todavia, deve-se considerar interesses e necessidades do seu público estratégico, pois num ambiente empresarial, segundo Nielsen (2010), uma visão sistêmica e holística tornaria os acordos mais absolutos e integrais.

Segundo Druckman *et al* (2009), a importância de uma negociação sistêmica e holística está na consideração de cada uma das forças de mercado, como clientes,

fornecedores, empregados e investidores de uma organização, haja vista que o resultado de uma negociação pode impactar uma dessas forças sem que se cogitasse, a princípio, pela ausência de uma visão geral.

Pontos de inflexão numa negociação são desvios que se dão ao longo do devido processo por medidas tomadas fora ou dentro das conversações. Esta discussão se refere a momentos maduros e pontos de mudança que a verificação de que negociações não evoluem sem problemas ocasionando um processo interruptível e pontuado por transições em estratégias dominantes. Esses pontos de mudança estão interligados no antes, durante e após deste processo que contempla variáveis nas questões emocionais, humores e a dinâmica da troca de informações, possível alteração ou novas situações.

O modo como esses fatores interagem precipitam pontos de mudança de difícil previsibilidade e neles, propriamente ditos podem ocorrer situações aleatórias, ora consequências positivas, com progressão em direção a acordo, ora negativo, com movimentos de distanciamento e impasse.

Além disso, negociadores costumam utilizar seus filtros interpretativos baseados em pessoa e refletem seus julgamentos sobre o oponente (impressões) e seu radar de probabilidade, exposição ao abuso (confiabilidade do outro).

Um filtro positivo leva o negociador a interpretar sua interdependência, levando-os a se dedicar na solução dos problemas de maneira colaborativa. Já o filtro negativo aumenta sua percepção de independência, bem como se atemorizar de que a outra parte possa ludibriar.

De uma maneira geral a experiência mostra que a percepção de confiança e poder servem para filtrar interpretações de eventos que precipitam pontos de mudança.

Nossa hipótese é que quando características de cada pessoa, baseadas em contexto, encorajar as partes a formar filtros interpretativos positivos, os negociadores serão mais sensíveis às precipitantes positivos, enquanto que quando esses sinais criarem um filtro interpretativo negativo, eles serão mais sensíveis às precipitantes negativos. Além disso, quando uma pessoa e sugestões, baseadas em contexto são congruentes, o seu impacto será ampliado (DRUCKMAN; OLEKALNS; SMITH, 2009, p.17).

3 Negociação e suas variações

3.1 Processo de negociação

Toda negociação envolve um processo para efetivar-se. Esse processo de negociação compreende 04 fases: (a) preparação, (b) troca de informações, (c) propostas de solução e (d) fechamento do negócio (SHELL, 2001, p. 143).

- (a) Preparação indica a importância de se considerar inúmeras variáveis antecipadamente. Ao se conscientizar da importância da adoção dessa prática converge-se para seus benefícios. É lugar comum entre os estudiosos desse tema, que não se recorre a essa prática cotidianamente, sacrificando, então, o processo e contaminando seus objetivos e resultados. Por meio de raciocínio pode-se deduzir que aquele que se prepara, minimamente, para uma negociação já se apresenta em melhores condições em suas linhas de argumentação. Isso implica naturalmente num equilíbrio emocional e uso da razão, já que a previsibilidade foi contemplada, para a adoção da estratégia mais adequada. Outro fator recorrente é a segurança proporcionada quando as possibilidades são consideradas antecipadamente dando margem às iniciativas contundentes na apresentação de soluções. Sabe-se também que quando se está convicto das proposições, o conhecimento da causa expande expectativas configurando-se em credibilidade de imagem e que seu produto é a crença do verdadeiro (confiança). O exercício de se antecipar aos prováveis fatos proporciona uma melhor gestão do tempo evitando também pressões e principalmente surpresas.
- (b) Troca de informações é tão fundamental quanto o ar que se respira, pois sem essa dinâmica não se sai do lugar evitando qualquer tipo de acordo. É nessa fase que se definirá a qualidade do acordo. Aqui se materializa a abordagem e naturalmente, enfatiza-se, a habilidade para se colocar diante da outra parte, vital para que a primeira impressão não seja contaminada.
- (c) Propostas de solução se configuram a próxima etapa como a resultante da fluidez dos dados transformados em informações. Essa depuração conduz naturalmente à criação de valor quando percebida a conectividade dos interesses comuns.
- (d) Fechando acordos e obtendo compromissos são lugares comuns para aqueles que seguem as melhores práticas no processo de negociação. É a conclusão de uma sequência continuada e metodológica redundando na construção de cenários sólidos, tornando-os mais perenes.

A abordagem intersubjetiva é mais descritivo do que prescritivo: ele oferece uma descrição bastante precisa do que realmente acontece durante uma

negociação, ou seja, do que constitui uma oferta de negociação ou uma reivindicação de negociação, uma concessão ou uma afirmação, uma troca de recursos ou uma expansão da torta (ARVANITIS, 2013, p.30) .

Diz ainda Arvanitis (2013), que negociações são delimitadas por alocação de recursos, mercadorias e dinheiro, tendo sua origem nos conflitos surgidos das relações de interesses e suas respectivas finalidades. De outro modo, ele pressupõe que, sob a perspectiva da racionalidade da comunicação intersubjetiva, proposta por Habermas (2004), a convergência seria um caminho plausível para se aperfeiçoar a mencionada alocação de recursos com lastro na compreensão das razões multilaterais logrando êxito no acordo de validade do devido processo de comunicação.

Persuasão é uma habilidade importante na negociação e espelha sua capacidade de influência está correlacionada com a qualidade das próprias interações entre atores e suas respectivas agências.

A negociação é um processo de tomada de decisão conjunta que ocorre como partes agir uns sobre os outros. Interação é uma condição e meio de negociação. Nenhuma negociação diplomática acontece sem a participação de todas as três entidades de atuação da diplomacia: estado, atores, organização, organismos e agentes individuais. Nenhum diplomata individual pode agir sem o apoio de sua agência de organização; nenhum ministério estrangeiro ou embaixada pode funcionar sem agentes individuais e nenhum dos atores do Estado podem interagir sem agências e agentes que os representam (FAIZULLAEV, 2014, p.294).

Outro fator crítico de sucesso numa negociação é a persuasão, objeto de estudo de especialistas e operadores dessa arte. A ausência de poder traz à mesa a necessidade de uso dessa habilidade persuasiva na convicção de seus efeitos e desdobramentos.

Lembrando-se da definição de Aristóteles (Weiss, 2015), sec. IV B.C.E., que identifica em seu tratado a *Rethorica*, dos modos de persuasão fornecidos pela palavra falada, três componentes: *ethos*, *pathos* e *logos*. O primeiro depende do caráter pessoal do emissor, a segunda em colocar o público para dentro de um determinado período da mente e o terceiro a prova, ou a prova aparente fornecida pelas palavras. Somando-se a esses elementos, Aristóteles mencionou a quarta dimensão: o tempo, pois uma vez as palavras pronunciadas no tempo inadequado torna-las-á ineficazes, por razões óbvias.

Ethos, negociadores devem balizar suas exposições argumentativas utilizando eficazmente suas fontes de credibilidade e legitimidade, sem as quais inviabilizam o processo. Em caso de dúvida, a investigação, sobre os valores da outra parte, vem consubstanciar esse entendimento mútuo para materializar suas credenciais.

Pathos se refere à ligação emocional entre o negociador e a contraparte. O encantamento é percebido no coroamento na convergência das intenções.

Logos se apresenta como lógica e raciocínio num formato de discurso por meio da construção de argumentos, contemplando a perspectiva do outro. Negociações bem-sucedidas trazem em seu arcabouço soluções inovadoras e sustentáveis, pavimentando um caminho desbravado e agora perene.

O quarto elemento é o tempo. Para Aristóteles, na discussão das ideias e apresentação da linha argumentativa, o discurso poderia contemplar três dimensões: passado, presente e futuro e sua inserção no contexto das perspectivas tem fundamental significância na compreensão da linguagem corporal, suas expressões faciais e tom de voz, para avaliar a precisão da contemporaneidade da validade do tempo.

Esses elementos aristotélicos também ajudam a compreender analiticamente a negociação havida e todos os seus aspectos, negativos e positivos, possibilitando aprimorar nossas técnicas e principalmente reconhecer a eficácia da abordagem persuasiva.

Nós geralmente vemos habilidades persuasivas como inata, mas como a maioria dos aspectos da negociação pessoas podem se tornar mais convincente se elas entenderem o que realmente move o outro negociador. Alguns são influenciados pela lógica, outros por apelos à emoção, e outros ainda são rápidos para adiar para aqueles que parecem possuir autoridade e experiência (WEISS, 2015, p.221).

Ao tratar dos diferentes traços culturais de negociadores orientais, em barganhas comerciais, percebe-se uma gama variada e multifacetada de características exclusivas, que exigem melhor preparo de negociadores profissionais. Na parte oriental do planeta terra homens de negócios levam em consideração uma relação longa e duradoura, suportada na confiança. Buscar o “sim” do outro lado é a missão universal daqueles que se intitulam negociadores profissionais. A trilha, o “como” é que se apresenta com seus desafios e percalços, pois além das tecnicidades exigidas deve ter em alta conta o conhecimento cultural, fator crítico de sucesso em processos dessa natureza. O papel determinante da busca pela compreensão se apresenta como necessária para avaliar a personalidade subjacente da parte contrária, sem descaracterizar aspectos culturais das demais partes.

Na esteira do empreendedorismo mundial é natural o surgimento de lideranças nos quatro cantos do mundo e isso por si só já é razão suficiente para se debruçar sobre essas questões etno-culturais para tornar as negociações mais eficazes e criativas.

A partir de uma perspectiva ocidental muito se tem pesquisado e escrito sobre comportamentos e, como já mencionado neste trabalho, ratifica-se as quatro etapas do método

de Ury e Fisher (1985) sobre a forma de negociar: (1) separar as pessoas do problema; (2) se concentrar em interesses, não em pessoas; (3) criar opções de ganhos mútuos e (4) utilizar critérios objetivos. O desafio está em como alinhar diferentes expectativas em sociedades complexas, em estado de tensão, para deslocar o entendimento sob uma ótica de sustentabilidade e colaboração.

De acordo com Lye (2009), a proposta é que todas as negociações devam iniciar sob os auspícios da compreensão bilateral dos traços de personalidade e culturas, visando uma adequada preparação na utilização, em seus devidos níveis, de táticas e estratégias, para atingir melhores resultados.

Os estilos de negociadores podem ser identificados mediante inúmeras ferramentas, disponíveis no mercado, com nomenclaturas diversas, mas de singular significado. Pode-se escolher criteriosamente uma dessas ferramentas de estilos para aplicação e análise. A partir dessas considerações de características pessoais e culturais, traçar o plano de preparação e abordagem com grandes possibilidades de serem bem-sucedidas. Ainda sobre as ferramentas mencionadas, elas permitem uma análise mais acurada sobre a outra parte, razão desta particular tarefa, com ênfase no aprimoramento da interação intersubjetiva. Esses princípios são muito explorados pelos negociadores orientais, que têm sua essência no “outro”.

Conclui-se, então, que a diferença mais significativa entre negociadores orientais e ocidentais está na primeira abordagem, em que orientais buscam estabelecer uma relação ou conexão e os ocidentais marcam posição em busca do resultado ou ganho.

Tendo em conta os estilos e abordagens divergentes e a emergência das economias asiáticas na industrialização de produtos e inovação tecnológica, este trabalho considera como as diferenças de traços culturais e de personalidade afetam a maneira como os partidos se envolvem em negociações comerciais e chegar a um acordo [*win-win*].

A internacionalização e expansão global tornam este projeto de investigação adequado para negociação internacional, particularmente em relação à divergência de traços culturais e de personalidade ocidental e oriental. (LYE, 2009, p.3).

Sob a perspectiva de rede em negociação, Mouzas (2016) descreve a inserção de negociadores na interconexão interativa de protagonistas de transações interdependentes com diferentes origens, valores e interesses, que procuram acordar medidas para satisfação mútua. Nesse caso, a relevância da conectividade nas negociações parece óbvia, embora a maneira como esses atores são envolvidos nas redes comerciais ainda mereça mais pesquisas investigatórias.

A questão que se apresenta é como se pode conceituar o ambiente em que os negociadores são incorporados? O autor argumenta que esses ambientes não são impessoais e que essas redes de relações comerciais compreendem: redes sociais, clubes, redes políticas, redes diplomáticas e redes de negócios, entre outras.

A realidade presente discorre sobre negociações: fabricantes-distribuidores; fabricantes-fornecedores de matérias-primas; negociações ambientais sobre redução de emissões de carbono e negociações entre instituições financeiras e sob a perspectiva de rede, como as questões se interagem nas discussões de valor e outras variáveis a considerar. Sem deixar de mencionar que as negociações em rede afetam e são afetadas por outras dessa modalidade em redes de relações comerciais.

Três são os fenômenos alusivos que englobam esta particularidade (MOUZAS, 2016): (1) vasta conectividade: permite e incentiva a composição de forças num conflito ou transação, fazendo com que o equilíbrio permita uma melhor relação de poder, quer entre nações, entre empresas ou entre pessoas; (2) várias constituições: como negociadores podem trocar ou compor recursos complementares para criação de valor. Nessas transações o ambiente é protegido por múltiplas constituições, que derivam de acordos, precedentes, regras e convenções, que podem reduzir o ímpeto de um consenso. Exemplificando, quão comum as negociações sindicais se tornam rígidas e inflexíveis em razão da legislação vigente. Ocorre que as negociações modernas, que levam em conta novos paradoxos, tendem a ter força de lei, se sobrepondo ao *status quo*; (3) consentimento em curso: pressupõe o consenso, com a geração de ganhos e benefícios. É a função integrativa da comunhão das mentes, fruto da aquiescência. Numa negociação, sob a perspectiva de rede, considerar-se-á identificar todos os eventos que exigem consentimento das partes, pois mesmo com informações previsivelmente assimétricas, contingências imprevistas, o consentimento parte de uma autorização contínua a cada etapa, permitindo avançar e concluir o almejado entendimento.

Negociadores têm ignorado oportunidades de negócios, especialistas em seu ambiente, todavia incapazes de criar valor. Isso acontece porque negociações exigem mudanças de autopercepção dos atores, daí a importância de uma leitura mais ampla naquele habitat e observar os detalhes da conexão de suas atuações.

Numa perspectiva de negociação em rede, tendo como protagonistas fabricantes, clientes, fornecedores, agentes de uma cadeia produtiva, deve-se considerar que tudo isso é parte de uma relação complexa e cada negociação tem efeito vinculante com as demais.

Ao analisar os fenômenos de grande conectividade, várias constituições e consentimento em curso, a negociação bolsa poderia lançar mais luz sobre a

forma como as negociações estão relacionados em redes de relações comerciais (MOUZAS, 2016, p.18).

3.2 Resolução de conflitos

Resolução de conflitos é um campo complexo e múltiplo, que trata de uma variedade de temas com seus respectivos desafios. Participar de laboratórios, simulações e estudos de caso proporciona riqueza de detalhes na produção do conhecimento. Esses estudos indicam que a diversidade de fatores como a ausência de competências essenciais produz as condições necessárias para tornar factível resolução de conflitos culturais.

Segundo Beriker (2015), com um enredo apoiado nas ideias, teorias e métodos, possibilita-se melhor discernimento e compreensão do enfrentamento. Com a apreciação baseada em indícios, o papel da confiança perceptiva se corporifica na melhoria das propostas econômicas, nas desigualdades ambientais e conflitos sociais. Na resolução de conflitos, a terceira parte assume seu devido protagonismo na medida em que age na direção de uma convergência de acordos mutuamente satisfatórios.

Com base nos pressupostos, mencionados anteriormente, este trabalho pode exercer as expectativas caso consiga construir a paz, a reconciliação e o alcance do bem-estar social, haja vista, realização largamente comentada neste estudo especificamente na seção do estudo do exemplo do caso de Abílio Diniz, em que as partes, ao final, homologam o acordo ao desembarcarem num estado incomum de felicidade.

Mediadores têm como regra considerar táticas de balanceamento, e, quando necessário, utilizá-las na justificativa do equilíbrio das forças, no entanto, essa aplicação pode se tornar controversa em ambientes internacionais.

Um especialista em resolução de conflitos deve ser eclético na utilização das metodologias e ao mesmo tempo permanecer ontologicamente neutro, se mantendo estrategicamente distante das técnicas de investigação.

O vislumbre dessa particular atuação reside no amadurecimento dos mercados na contribuição de um diálogo estruturado com a finalidade de discutir as controvérsias, tais como, desigualdades sociais, distribuição de riqueza e principalmente migrações étnicas .

Esta colagem de estudos de diferentes disciplinas coloca desafios para estudiosos e profissionais de RC . É neste contexto que Carrie Menkel - Meadow questionou se [teoria e prática poderia ser escalado de negociação dyadic ou mediação triádica para políticas integrais e tomada de decisão complexa em democracias deliberativas] (BERIKER, 2015, p.10).

De acordo com Putnam (2010) conflitos têm questões diferenciadas e é de bom alvitre saber prevenir uma aproximação prematura. Para tanto, se faz necessário um engajamento na

estrutura dessa disputa, participando da formação dos consensos. Desenvolver novos entendimentos e explorar espaços alternativos poderia transformar conflitos em compromissos. A missão consiste em transformar diferenças fundamentais em semelhanças essenciais, convertendo ambas em processo e produto de comunicação.

Na diferenciação de conflitos, os negociadores precisam enfrentar questões diretamente, sem iludir ou escalar problemas. Este conselho, no entanto, pressupõe que as partes compreendam os seus próprios problemas e saber como enfrentar. Minha pesquisa sugere que a negociação é um processo de aprendizagem em que os partidos alcançam novos entendimentos e trabalham conjuntamente definições de problemas (PUTNAM, 2010, p.333).

Segundo Wang (2015), canal de conflito pode ter origem nos métodos de comunicação e níveis de confiança. Essa discussão é baseada no relacionamento com o cliente, que independentemente da maturidade, deve ser adotada. Medidas ininterruptas e, por que não dizer, perenes para fortalecer essas relações são de natureza vital, para evitar preventivamente o surgimento de conflitos.

Saber lidar dessa maneira reforça a cooperação e a confiança mútua e, antes de mais nada, atua profilaticamente no sentido de evitar o surgimento de causa conflitante.

Conflitos podem ser disparados por inúmeros motivos e somente por meio da compreensão lúcida relacional pode ser identificada sua essência factual. Aí os princípios da dicotomia em potenciais e emergentes conflitos vêm à tona numa clara demonstração desarmônica de posições antagônicas, suscetíveis de mediação profissional. Quanto a esses conflitos, mencionados anteriormente, são influenciados por fatores subjetivos, ou seja, diferenças de percepção e expectativas, papel de antagonismo e obstáculos naturais, reativos e causais. A aplicação habilidosa de técnicas de comunicação facilita um fluxo bidirecional de informações de notável valor na resolução de conflitos.

É útil para as empresas melhorar as capacidades de inovação quando ambas estão dispostas a compartilhar informações com mais frequência, especialmente para promover a transferência e absorção de conhecimento invisível (WANG, 2015, p.660).

Segundo Tartuce (2016), dar voz às percepções e buscar os interesses, de maneira objetiva, facilita o diálogo e promove a inclusão e paz social.

Mesmo tratada como um novo modelo na metodologia de composição de conflitos, a mediação de um terceiro se apresenta como alternativa ao acesso universal à justiça.

Seu emprego data de remotos tempos em diversas culturas (judaicas, cristãs, islâmicas, hinduístas, budistas, confucionistas e indígenas) se esmerando na necessidade de promover o consentimento do outro como método construtivo e de resultados sustentáveis.

Entende-se que o acesso à justiça, como corolário, no modelo tradicional, soluciona a crise instalada, sem, contudo, explorar as amplas possibilidades de um acordo integrativo com superação das expectativas. E ainda constatar que dirimir litígios fora do sistema judiciário, via consensual, poupa recursos e reduz custos legais, sem contar a agilidade na construção das soluções.

A controvérsia pode contemplar a mediação, na atuação de um terceiro imparcial, capacitada tecnicamente para, via comunicação expandida, facilitar o entendimento sobre as questões de alto relevo.

Recuperar canais mínimos de comunicação é o papel do mediador que, tecnicamente, estimula o debate produtivo e eleva o entendimento para níveis, antes inalcançáveis, em razão dos limites pré-estabelecidos das visões individuais.

Uma vez, recuperada a comunicação, as perspectivas se transformam na força da disposição do diálogo, na apreciação de novos cenários, proporcionando uma colaboração criativa, ou seja, o ganha-ganha.

A audácia do mediador está em lançar mão de técnicas apuradas para viabilizar soluções, para tanto, precisa envolver os participantes na obtenção da aquiescência e a escuta ativa faz parte dessa tática.

Cenários colaborativos são constituídos por facilitadores da comunicação, que têm a habilidade de influenciar o fluxo das falas e escutas.

A escuta ativa faz parte do rol de técnicas de negociação e mediação, no sentido de auscultar as partes, compreendê-las e conduzi-las de maneira convergente ao consenso. Os interlocutores devem ser levados a uma zona de conforto, para que possam se expressar sem receios e preocupações.

A expressão desejada é a demonstração de desprendimento identificada na postura e expressão facial.

3.3 Variações sobre mediação

Ainda Tartuce (2016), atento não só ao conteúdo da mensagem, mas também nos sentimentos e emoções, nela implícitos, os mediadores, agindo dessa maneira, exercem o papel de catalisadores no zelo e acolhimento destas manifestações.

Destarte destaca-se a linguagem, matéria-prima do negociador/mediador, proporcionando às partes um domínio consensual de significados comuns.

A mediação pode contribuir decisivamente para a efetiva participação social na gestão de conflitos ao envolver atividades de fala, escuta e considerações

recíprocas que buscam superar formalismos e gerar diálogos produtivos entre os envolvidos, viabilizando-lhes o pleno entendimento e o amplo atendimento de seus interesses (TARTUCE, 2016, p.15).

A visão do mediador, profissional contratado para “lapidar” acordos e/ou conciliação entre as partes conflitantes, atuando intermediariamente para um resultado comum, é direcionada para obtenção do *rapport*, relação de confiança e empatia, estabelecida com as partes. Atingir o *rapport* significa o êxito ou fracasso nesta intermediação. No exercício dessa profissão, que seja gerir negociações ou administrar conflitos, a confiança é outro fator determinante, elo de ligação para as escutas ativas.(GOLDBERG, 2005). Em virtude disso, elenca-se as principais técnicas utilizadas por esses profissionais, conforme pesquisa realizada por Goldberg (2005), professor de direito da Northwestern University, junto à MREP - Mediation Research & Educacion Project e SMG - Senior Mediators Group: (1) escuta cuidadosa das necessidades e expectativas de cada parte, sem deixar de se comprometer e medir esforços para tanto; (2) agradecimentos pela legitimação e ratificação de empenho; (3) esclarecer sobre os esforços alocáveis, incondicionais, no exercício da função, no sentido de satisfazer suas necessidades, sem, contudo, considerar o todo.

A literatura correlata, neste campo de pesquisa e atuação, sugere que todo o processo é suportado pelo sentimento de confiança acompanhado da reputação profissional. Sob essas circunstâncias o mediador tem de caminhar cuidadosamente nas atividades de construção de *rapport* com o devido cuidado de não tentar impressionar uma das partes em detrimento da outra.

A importância de estabelecer relacionamento com as partes em disputa não significa que essas táticas destinadas a mover as partes em direção a um acordo não são importantes . Ao contrário, quase a metade dos mediadores afirmou que um dos elementos fundamentais que contribuem para o seu sucesso foi a sua capacidade de gerar ideias de liquidação anteriormente desconsiderados ou insuficientemente considerados (GOLDBERG, 2005, p. 373).

Mediação carece de análise mais aprofundada de sua eficácia, embora utilizada há tempos e com desconfiança por parte do mercado. Isso posto, pode-se afirmar que o contexto do ambiente da mediação é exercido em quatro segmentos: (1) tipos de conflitos; (2) país; (3) cultura e (4) mediação junto às instituições. Essa atuação se apresenta junto a dois ou mais oponentes, que interagem cada qual com seus objetivos (WALL, 2012).

O desafio do mediador se traduz em equilibrar as demandas na tentativa de eliminar as discrepâncias. A comparação de mediação e arbitragem indica que na mediação o terceiro

controla o processo, mas não os resultados, enquanto que arbitragem, o terceiro controla o resultado, mas não o processo.

O processo de mediação segue a lógica do contexto do ambiente em que o conflito ocorrer, sem deixar de considerar os tipos de conflito, a cultura, a presença e o tipos de instituições, segmentos já mencionados anteriormente, contudo, amplamente abordados com técnicas de *feedback*, para melhor corresponder às expectativas.

À medida que a mediação evolui, percebe-se uma lapidação em suas técnicas de atuação. O que se via de mediadores adotarem um estilo de pressão, quando uma das partes se torna intransigente, outro caso em que mediadores bem-sucedidos utilizam técnicas assertivas quando percebem rugas ou rabugices entre as partes e finalmente mediadores empregam técnicas de compressão, de solução rápida, quando os litigantes revelam grandes aspirações. Todavia, considera-se um grande resultado para os litigantes quando o acordo estabelece ou termina o litígio. Por outro lado, o êxito do mediador ajuda-o na satisfação pessoal, prestígio e mais trabalho.

Sua incorporação no modelo exige uma atenção dos fatores que determinam se a estratégia a ser utilizada, os fatores que afetam o modo como ele é implementado "reações à estratégia, os mediadores disputantes respondem às reações das partes envolvidas, os resultados a partir dessa interação, e o *feedback* dos resultados (WALL, 2012, p.236) .

Segundo Rothman (2014), a mediação reflexiva nos remete à neutralidade, diante de terceiros, bem como a solução de conflitos deve se basear na verdade objetiva. Deve-se fundamentar na intenção intersubjetiva das realidades presentes redundando numa atuação colaborativa.

Mediadores não são desprovidos de sentimentos e tampouco estão imunes aos comportamentos instalados à sua frente. A serenidade faz com que se compreenda essa dinâmica e como reagir diante dessas variáveis. Assim, se pode determinar proativamente a melhor conduta mediadora para lidar com essas controvérsias.

Essa reflexividade, pregada aqui, trata de um processo interativo que leva em conta as relações entre si e o devido contexto. Para tanto, o envolvimento e a percepção do mediador são regras fundamentais que facilitam compreender os pensamentos e os sentimentos daquelas partes.

O que está em discussão são os interesses subjacentes e prioridades que modelam sua atuação mediadora. Esse processo integra viés, subjetividade e narrativa como fatores fundamentais para a tomada de sentido.

A reflexividade na mediação: vendo-me, vendo-o e vendo você me ver, demonstra uma experiência de ser ao mesmo tempo o observador e o observado; estar simultaneamente atuando em vários ângulos de visão. Estas situações podem ser construtivamente organizadas em torno do conflito em si, proporcionando uma visão de profundidade, aprendizado e até uma possível resolução de contenda.

Essa mediação reflexiva pode ajudar as partes em soluções convergentes. Ela induz as partes a entenderem perspectivas laterais, mesmo sem concordar com elas.

O preconceito pode vir à tona no processo de negociação e nesse momento seu discernimento quanto ao que obstrui a polarização exige disciplina numa atuação imparcial.

A representação de um personagem no papel de mediador, com profundidade e psicologia, facilita nessa arte de mediação reflexiva, especificamente para conflitos de extrema gravidade.

A prática dessa especial reflexividade representa examinar em si próprio, embora paradoxal, o lado emocional e racional, separando o “eu” fazendo o pensamento desse “eu” observando o pensamento (ROTHMAN, 2014).

O objetivo do mediador é sintonizar um tipo de frequência de vibração com os disputantes, contudo, quando um mediador reflexivo preconiza um fluxo direcional ele deve ser capaz de perceber expressões de desconfiança, insatisfação e observar suas próprias reações, antes de expressá-las, agindo assertivamente no sentido de anulá-la.

Na prática, pode-se encorajar as partes, inicialmente, numa narrativa conceitual, a representar suas angústias e desejos por meio de histórias de real significação, descrevendo tanto impactos negativos quanto necessidades, valores e paixões e finalmente indagar o porquê mudar a situação é tão importante. Isso faz com que as partes dediquem atenção às suas próprias razões e não no outro lado. Após a narrativa, o mediador vai, reflexivamente, remontar o contexto da mencionada história de uma maneira respeitosa, inserindo situações que melhor representem a compreensão; enfim, considerar as razões do outro sob um novo ângulo de análise, interligando então as semelhanças e interesses comuns.

O mediador reflexivo consegue isso tanto demonstrando comportamento reflexivo e encorajando-o em partes. Idealmente, quando mediação reflexiva bem-sucedida, as partes vão descobrir mais sobre os outros e a si mesmos, e desenvolverá a vontade de transformar o conflito em um processo de aprendizagem colaborativa e mudança construtiva (ROTHMAN, 2014, p.451).

Mediação, arbitragem e resolução alternativa de litígios (ADR), são processos, comumente, utilizados para solucionar conflitos, dentro ou fora do sistema jurídico, sem julgamento ou decisão de um juiz (MENKEL-MEADOW, 2015).

A mediação segue uma tramitação no qual um terceiro (neutro ou imparcial) negocia um acordo consensual com a decisão formal estabelecida entre as partes. Já a arbitragem segue uma dinâmica diferente, ou seja, um terceiro, escolhido entre as partes, toma a decisão, embora mais informal que um tribunal, mas com decisão respeitada e irrecorrível. Quanto à ADR, segue uma variável híbrida, constituída sobre procedimentos básicos da negociação, mediação e arbitragem e pretende oferecer alternativas de resolução de casos, opiniões consultivas, formais para anexar a processos jurídicos ou informais em configurações privadas.

O princípio do pluralismo, fruto de uma época caracterizada por uma grande diversidade de conflitos entre indivíduos, empresas e nações, tornou-se a mais adequada norma para dirimir litígios de diferentes matizes, tanto na esfera formal de tribunais, como informal em contratos privados de abrangência irrestrita.

Percebe-se uma tendência nesse âmbito de resolução de conflitos de envolver juízes aposentados, como consultores jurídicos, para arbitragem ou mesmo adjudicarem em contendas privadas, caracterizando uma nova maneira híbrida, como citado anteriormente.

A mediação moderna obedece a um rito de assunção de forma voluntária, com todos os acordos, desaguando no consenso, mesmo a contragosto dos tribunais, que desejam reduzir e centralizar os processos para ADR, como um meio de desviar casos a outras comarcas.

Há tendências claras em favor de mediação e arbitragem na arena internacional, onde a globalização das empresas e interesses governamentais exigem processos criativos e simples que não são excessivamente ligados ao direito material de uma mesma jurisdição, para promover os objetivos de eficiência, equidade, clareza e legitimidade, especialmente em regimes com sistemas legais formais subdesenvolvidos (MENKEL-MEADOW, 2015, p.14).

Segundo Almeida (2003), em seu artigo, a aplicabilidade das técnicas de mediação advindas da Harvard Law School, tem importância inequívoca no exercício da mediação e harmonização das políticas públicas, no caso, Tribunal de Contas da União (TCU), ao agir de maneira menos onerosa na busca do interesse público.

Como instrumento de pacificação social esse processo de técnicas de mediação é adequadamente distendido para abarcar casos do poder público, que estão em litígio.

Partindo da conjectura de que o interesse do TCU pode ser definido como sendo o bom uso dos recursos públicos em benefício da sociedade e esse interesse, propriamente dito, fortalece sua marca em todas as atividades levadas a efeito pela corte de contas.

Consustanciar a busca de soluções possíveis ao menor custo implica num modelo, cuja noção pode e deve traspasar os processos do TCU.

Embora seja percebido e tendo por sua ação sancionadora, há que se considerar o devido realce à sua atividade pedagógica e harmoniosa e é no âmago dessas ações que o TCU deve fazer jus às melhores práticas de técnicas de mediação.

Naturalmente, com o surgimento de conflitos, entre órgãos públicos, a mediação é o modelo apropriado para a intervenção do TCU na resolução das contendas, surgidas dos interesses unilaterais de cada órgão público, no sentido de compreender as razões da cada lado e intervir de maneira educativa estabelecendo um clima de concordância. (SILVA; MUNHOZ; MUNHOZ, 2015).

A incompatibilidade de interesses, num primeiro momento, deve ser deixada de lado para que mediadores se esmerem na identificação de interesses comuns e compartilháveis. Nesse sentido, reforça-se a aplicação do modelo de Fisher e Ury (1985) de não misturar problemas e pessoas, instituições públicas são representadas por pessoas e conseqüentemente elas podem negar uma solução negociada, por tratar de pessoas com suas virtudes inerentes ao raciocínio lógico, que subvertem ao interesse geral em detrimento de seus egos provocando discussões acaloradas, quase sempre sem sentido; buscar interesses comuns e não o posicionamento, legitimar os interesses alheios, fruto de discussões essenciais da importância de fazerem parte de um mesmo time ou em prol de uma solução geral que a tenda a maioria; fundamentar a oferta em critérios e não em aspirações pessoais, com critérios objetivos, muito provavelmente, constrói-se acordos sensatos e colaborativos e os lados tendem a empregar seus esforços eficientemente, discutindo padrões e soluções possíveis; buscar as opções em conjunto e não a inflexibilidade, soluções de conflitos não necessariamente precisam ser adversariais e competitivas, para onde conduz à inflexibilidade e, mas sim precisam gerar opções de ganhos mútuos considerando as técnicas de cooperação e colaboração.

“O Tribunal de Contas da União pode agir com mediador para harmonizar as políticas públicas isoladamente conduzidas por órgãos e entidades singulares. O interesse do Tribunal é o bom uso dos recursos públicos em benefício da sociedade” (ALMEIDA, 2003, p. 52).

Nas empresas públicas, administrar conflitos interpessoais tem suas peculiaridades, pois o regime legal que ampara essa categoria cria dificuldades que impactam na gestão de

peças causando enfrentamentos desnecessários e tais diferenças afloradas vêm municiadas de sua correspondente complexidade.

Silva *et al* (2015) acredita que ao lidar com conflitos pode-se constatar duas situações para esse substantivo, uma visão positiva e outra negativa. Na primeira visão ele deve fazer parte das relações humanas como forma de construção de diálogo e ideias, fomentando linhas de argumentação mais robustas e convincentes. Na segunda hipótese, da visão negativa, vê-se como desagregador, que em nada contribui para o desenvolvimento dos propósitos.

Nas organizações contemporâneas, esse fenômeno está entrelaçado em suas artérias, haja vista a complexidade do ambiente, diversidade das pessoas, que na determinação dessa competência contempla no cardápio das habilidades, gerenciar a mediação de conflitos.

A interação subjetiva produz uma enorme gama de inflexão sobre os interesses e necessidades, individuais e coletivas, público e privado, e, mencionando isso, as impressões acompanham esse fluxo com frustrações de um lado e euforia do outro. Em suma, as emoções surgem como fatores críticos de sucesso nas relações organizacionais.

É sabido que esse movimento organizacional, na direção de novos desafios, novas realidades, novas relações e novas metas, provocam diferentes abordagens entre seus membros, estabelecendo maneiras diferentes de pensar, sentir e agir. Aliado a essa mobilização, os recursos, outrora superdimensionados, agora passam a ser compartilhados dentro de princípios de escassez e a sua alocação provoca imersão de interesses antagônicos e incompatíveis.

Os fatores essenciais que podem ocasionar conflitos: maior especialização, em detrimento de áreas de apoio; interdependência, viés inclinado para conflitos; ambiente, disputa de espaço; centralização gera descontentamento das pessoas com essa modalidade e descentralização gera conflito em virtude de decisões fragmentadas.

Ainda Silva *et al* (2015), a natureza humana é inerente ao conflito e dele o gestor pode canalizar suas energias para o bem comum, mas se sua competência assim não o permitir, o imbróglio estará formado com baixa para todos os lados, interferindo no desempenho de eficiência do grupo, produzindo o individualismo competitivo, conhecido “jogo de soma zero”.

A comunicação se afigura como causa principal no surgimento dos conflitos, das interpretações equivocadas do emissor e receptor, até da ausência da prática da escuta ativa, naturalmente inibidor da interação cooperativa.

Ao recriminar publicamente a outra parte, o conflito se materializa e corporifica a necessidade de mudança relativa ao motivo desagregador. Um conflito pode ser fato gerador

de renovação e essa situação é catalisadora na mobilização das pessoas, constituindo a sinergia necessária para a grande transformação. Se não estancado com a habilidade natural, suas consequências serão imprevisíveis e incontroláveis, suscetíveis de mediações e arbitragens profissionais, ainda assim melhor do que deixar a situação deteriorar.

As principais conclusões foram de que os conflitos geram um desconforto as pessoas envolvidas, de um modo em geral, porém administrativamente falando o conflito pode ser o início de uma grande mudança, ou a projeção de uma “guerra de egos”, portanto sendo uma faca de dois gumes, cujo desfecho está nas mãos do Gestor, pessoa esta que detém o papel de mediador (SILVA; MUNHOZ; MUNHOZ, 2015, p.14).

Na esfera pública deve-se considerar a participação efetiva de todos, a sociedade civil, os órgãos públicos e organizações não governamentais, sem desprezar, principalmente, os aspectos legais. Nesse sentido, compartilhar estratégias e metodologias com os participantes torna bem-sucedida a negociação, em geral. Há de ser ratificar, que as trocas integrais com os participantes permitem conceber estratégias de negociações eficazes, aplicadas no caso em questão.

Segundo Nagy (2016), o processo de preparação desse tipo de negociação é saudável, pois a composição da mesa para discussão de um tema público tende a ser seletiva, inclusive no aspecto representativo, a fim de legitimar o produto da discussão, ou seja, o consenso. Diga-se de passagem, a exigência dessa mesa ser composta por especialistas com notório saber e acima de qualquer suspeita.

Outros aspectos de equivalente importância são a transparência, a abertura, a participação, o ambiente, o acesso à justiça e finalmente a relação com a mídia e imprensa, já que eles exercem o papel de facilitadores.

Nesse sentido, a colaboração e o trabalho em rede se tornam essenciais, na medida em que esse trabalho consiste em diversas maneiras de se conectar com o público e as pessoas, fundamentais para o bojo do processo.

Essas negociações públicas não têm poder de decisão e sim um papel intermediário consultivo de lapidar as questões controversas e encaminhá-las para decisão aos devidos níveis hierárquicos da administração pública, que, imbuídos desse poder, exercem papel protagonista de fomentar debates e após intensas discussões deliberar tecnicamente as possibilidades às instâncias superiores.

Canalizar as diversas opiniões com participação pública corrobora como uma recomendação abalizada logrando êxito no seu desfecho.

O mote é aumentar plataformas de diálogo, governo-sociedade civil, e chamando-as às suas respectivas responsabilidades em decisões colegiadas com alto teor de consenso. Nesses casos, espera-se que negociadores, representantes da sociedade civil, sejam mais analíticos e menos passionais, com abordagens mais técnicas e profissionais, concisas e balizadas, habilidade de escuta, sem perder a capacidade de reação rápida e construção de alternativas de médio alcance. Mesmo bons argumentos fundamentados não conseguem mudar posições e redundar em decisões, ora tomadas em nível político, ora baseadas em questões mais técnicas.

Preparar para uma negociação é como planejar uma viagem, analisar para onde vou; com quem interagir; como vou conduzir as questões, previamente conhecidas e como me portar diante de intempéries, ou seja, plano alternativo. Considerar inúmeras variáveis nessa preparação reduz o risco de incertezas e fracasso.

Administrar o tempo nessas circunstâncias é indispensável, pois a lida é de uma maratona, para alcançar resultados pode consumir sobremaneira o tempo, esforços e dedicação. Essa situação exige esforços por etapas e tanto vitórias ou derrotas, serão suscetíveis de superação e perseverança.

As negociações públicas ocupam um campo complexo e entender as dinâmicas do show no picadeiro pode abreviar muitos problemas. Muitas vezes debate-se por horas questões particulares e no final adota-se a linguagem tradicional e esta permite avançar. A eficácia nessas negociações exige de seus atores um equilíbrio entre idealismo e realismo, já que a dedicação de tempo e a disponibilidade de recursos são limitadas.

Após as mencionadas deliberações, o desafio passa por uma comunicação eficaz dos progressos realizados e envolvimento das partes interessadas na implementação, pois nesse caso, de negociações públicas, está a influenciar pessoas e construindo uma consciência coletiva.

O grande papel da administração pública é a consideração de abordagens participativas e inclusivas no sentido de ratificar os acordos através de convenções.

É extremamente importante estar preparado para as negociações, não só em termos de saber o texto, mas também para preparar os argumentos para os pontos mais importantes que a delegação da sociedade civil gostaria de manter na agenda (NAGY, 2016, p. 30).

Considera-se, no exercício da negociação, a palavra de maior relevo e sua prática se faz mister no cenário colaborativo. O esmero nessa ação conduz a resultados exponenciais e por que não dizer ao *state of arts* dessa prática.

O que é importante para você? Indagação caracteristicamente aberta com objetivos claros e transparentes de se apurar os verdadeiros interesses subjacentes, que permeiam a situação momentânea. Instala-se um clima rapportiano uma vez que o outro lado se considerará parte do processo e da solução. A partir daí a fluidez se configura e o acordo se materializa.

A troca eficiente de informações promove o desenvolvimento de soluções integrativas de qualidade. As pesquisas mostram que o fracasso em fechar acordos integrativos muitas vezes tem relação com a dificuldade em trocar informações suficientes, que permitiriam que as partes identificassem opções integrativas (LEWICK; SAUNDERS; BARRY, 2014, p.68).

3.4 Preparação estratégica

Uma negociação bem-sucedida, para Fisher e Ertel (1997), exige preparação estratégica. Nessa preparação de uma negociação deve-se considerar sete fases a serem percorridas:

- (1) Problema ou objeto: No início do processo precisa-se definir, pois são situações diametralmente diferentes e como tal devem ser tratadas. Um problema pode se configurar como um assunto controverso ou mesmo um conflito, que denota uma carga emocional presente e de delicada situação. Um objeto parece mais material e embora possa ter uma relativa dosagem emocional não se equivaleria à situação anterior.
- (2) Cenário: é o conjunto de acontecimentos mercadológicos, ambiente interno e externo ao seu contexto a ser interpretado, analisado e se possível depurado. Esta leitura possibilita ter uma visão holística dos fatos e estabelecer suas conexões, pois é sabido que realidades transcendentais ocorridas num dos quatro cantos do mundo tem poder de produzir efeitos locais, comumente percebidos como globalização.
- (3) Estratégia: saber para onde se vai indica considerar variáveis possíveis de serem adotadas. Prevê-se numa administração de conflitos cinco posições básicas dependendo da tarefa, situação e até a personalidade do negociador do outro lado conforme mencionado por Blake e Mouton (1966, p.31). São elas: evitação, acomodação, conciliação, competição e acomodação.
- (4) Interesses: nesse ponto inicia-se uma mudança significativa, uma vez que em se tratando de interesses comuns, considera-se de suma importância apontar os interesses da outra parte em primeiro lugar e somente depois enumerar os interesses.
- (5) Critérios: aqui se define como parâmetros de mercado ou precedentes internos evitando-se, assim, a consideração de aspirações pessoais.

- (6) Opções: Devem-se buscar soluções em conjunto e não a inflexibilidade. Acordos possíveis de serem alcançados.
- (7) Comprometimento: Fechamento do acordo com a satisfação instalada em ambos os lados. Resultados percebidos com superação das expectativas.

3.5 O fator emoção

O reconhecimento do componente emocional em negociações é fato. Deve-se, contudo, ponderar a real significância desse fator sentimental, uma vez que existem variáveis positivas e negativas. Tanto podem facilitar a fluidez das preferências, como, em contrapartida, podem sinalizar desagrado.

Trata-se de como expressões emocionais podem influenciar na negociação, sem, contudo, deixar de considerar posições antagônicas relativas à competição e colaboração. Fatores da ordem de motivação e confiança têm impacto frontal no desenho da estratégia, mesmo que a consideração da parte cognitiva dificulte a compreensão do papel das emoções. Sentimentos negativos, raiva, medo e desapontamento, podem estimular ansiedade em discussões pessoais e até mesmo concessões de seus adversários. O que apregoa é que negociadores devem concentrar suas emoções nos problemas, e não nas pessoas. E assim fazendo, canalizar a eficácias das emoções na resolução dos conflitos.

Hábéis negociadores podem captar informações estratégicas das expressões emocionais verbais e não verbais e com base nessa premissa, traçar sua linha de atuação. No caso de ser inevitável a calibração na demonstração das emoções, se manifestadas com inteligência, podem afetar a criação de valor. Emoções de um oponente viabilizam a coleta seletiva de informações na construção de processos integrativos de criação de valor.

As consequências das emoções positivas são a viabilização do negócio sustentável com aumento da probabilidade de chegar a um consenso, já que esse fator favorece o fortalecimento das relações intersubjetivas. Nesse caso, as perspectivas cognitivas, objeto de estudo de Olekalns (2014), sobre o impacto das emoções na negociação contribui para melhores resultados com a absorção de informações sobre as prioridades e preferências dos adversários.

A expressão emocional passa a ser elemento preponderante no papel de desenvolvimento das relações com processos de cooperação, mutuamente benéficos.

Muitas dessas expressões emocionais fazem sentido quando compreendidos seus respectivos contextos. O poder pode manifestar-se em situações de contextos com sentimentos de raiva ou euforia.

A maioria das pesquisas nesta área específica explorou os efeitos de emoções específicas - tipicamente raiva e felicidade - no comportamento observado durante o processo de negociação. A primeira onda desta pesquisa comparou como expressões de raiva por um negociador pode influenciar a vontade da outra parte para fazer concessões (OLEKALNS, 2014, p.457) .

De acordo com Huss (2015), a importância das imagens, como fator crítico de comunicação numa negociação, está na medida em que pode influenciar pessoas e conduzi-las harmoniosa e emocionalmente para uma solução de conflitos. Imagens correlacionadas à cultura e às artes visuais se mostram eficazes na ligação da percepção com a emoção e com a compreensão dos interesses. Pode ser uma alternativa nas controvérsias estabelecidas com a compreensão dos aspectos culturais visando um desfecho sustentável. Através da consideração de uma configuração cognitiva a negociação toma a forma de uma complexidade inigualável para exigir dos atores um aprofundamento na compreensão das razões e justificativas para tomadas de decisão e resolução de conflitos.

Partindo do pressuposto que imagens artísticas induzem a interpretações diferenciadas na reestruturação de modelos mentais e na sensibilização das partes com maior fluidez na compreensão do significado das imagens. Fazer uso dessas habilidades cria conexões entre a arte, emoção e a cognição intensificando o fluxo da comunhão de ideias e sentimentos. As histórias podem conter imagens que transcendem uma visão simplista para o campo de conteúdos mais profundos, levando as partes à sensíveis considerações ou até mesmo à reconciliação.

A interpretação pessoal dessas mensagens expositivas induz a uma realidade cultural naquela negociação que se estabelece arraigada de simbolismos sociais e com poder de converter as razões circunstanciais, influenciando pessoas.

A finalidade é conectar empaticamente os atores à imagem explorada em seus inúmeros sentidos tornando a comunicação mais dirigida e eficaz.

Essas imagens conectadas no imaginário dos protagonistas podem disparar um gatilho no inconsciente da experiência hermenêutica individual com o contexto social mesmo com suas complexidades existenciais.

Eles são uma maneira natural de criação de resistência em que eles recriam uma ligação entre cognição, emoção e os sentidos que permite novas perspectivas e resolução de problemas eficazes. Restaurar símbolos de significado ajuda a reorganizar a solidariedade comunitária e resiliência. A criatividade como uma prática social e culturalmente mediada é um caminho

natural para reacender comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, a compreensão cultural e tomada de decisão (HUSS, 2015, p.2).

Uma visão simplista definiria o humor como uma expressão inadequada ou sem importância num ambiente de negociação. Além do mais, não se encontra esse assunto com muita frequência na literatura correspondente.

Sabe-se também do risco de negociadores adotarem uma comunicação mais bem humorada, pois poderia ser mal interpretada; no entanto, o artigo pesquisado de Vuorela (2005) investiga essa significância na gestão das relações interpessoais.

O ponto focal, do respectivo estudo, explora a importância do humor nas interações humanas e sua estratégia adotada nas negociações multiculturais.

Antes, porém, necessita-se definir humor. Piadas e expressões cômicas, ironia e sarcasmo podem refletir sorrisos de diferentes magnitudes, discretos ou estridentes e provocar variadas reações. Valorizar o estado de espírito e sua sutileza faz a diferença do objetivo que se pretenda alcançar. Seu uso com maestria gera surpresas e graça na assimilação da intenção.

A ironia, dizer o contrário do que se quer dar a entender, pode ser interpretado como inteligência e torna o contexto mais divertido. (VUORELA, 2005).

Pode ser uma poderosa ferramenta se aplicada adequadamente e se transformar num doce, escudo protetor ou mesmo uma pimenta de elevado grau de ardência. Sua sutileza deve ser rigorosamente dimensionada na medida da pretensão desejada.

A análise do ambiente, atores, cultura, crenças e valores são primordiais, pois ao se expressar com humor sob conformidade, pode até oferecer novos pontos de vista e soluções criativas.

The power of humor is its flexibility as it can be used both cooperatively and competitively. This could be particularly relevant to the act of negotiating (VUORELA, 2005, p.107).

Ainda no tocante a esse ponto, segundo Vuorela (2015), o discurso na negociação reflete relações de energia e dinâmicas de poder, que denota a importância das habilidades de lados opostos saberem explorar a sutileza do humor nas barganhas.

A relevância dessa manifestação está na razão direta do esforço para entender essas interações, nem sempre bem compreendida.

Humor e ironia podem ser obstáculos caso os atores não tenham fluência na língua nativa. A ambiguidade permite não perceber mensagens subjacentes com o intuito de reconhecer a função de um bem-humorado enunciado.

O papel do humor nos participantes pode ser restringido ao início e final das reuniões e nos intervalos de café e almoço, já que nesses lapsos de tempo a tensão se expande, possibilitando a inserção dessas expressões irônicas e de comicidade.

Comunicações bem-humoradas deixam negociadores descontraídos e livres de tensões.

O impacto do humor na comunicação bem-humorada se caracteriza como cooperativa na medida em que uma parte complementa o raciocínio da outra. Esse compartilhamento cria um estado de sintonia, induzindo à obtenção de ganhos mútuos.

O poder de interação nas intervenções pontuais nas reuniões pode se traduzir em normas que regem o uso estratégico do humor, envolvendo apenas a iniciativa como a reação de forma adequada em circunstâncias apropriadas.

Culturas, em geral, contemplam o humor como expressão de comicidade, todavia cada uma delas apresenta contextos particulares e se aplicadas adequadamente reforçam sensação de identidade de grupo.

Improvisar a piada requer conhecimento de causa e presença de espírito, pois esse humor étnico, do qual se trata aqui, é orientado às diferenças de costumes e culturas, servindo para realçar uma mensagem. Em negociações culturais pode se lançar mão de uma infinidade de exemplos e suas respectivas derivações.

À luz destes resultados, parece claro que o humor pode ser uma ferramenta estratégica importante para um negociador de negócios. Humor também facilita a manutenção das relações interpessoais. Nestes resultados, os compradores e vendedores usaram humor cooperativo para trabalhar juntos como uma equipe (VUORELA, 2005, p.127).

A negociação pode ser classificada em dois tipos: uma negociação distributiva e outra negociação integrativa.

4 Negociação distributiva e negociação integrativa: agir estratégico e agir comunicativo

Este capítulo trata da relação entre os tipos de negociação, distributiva e integrativa com a teoria dos agires estratégico e comunicativo. A percepção da influência dessa teoria habermasiana contribuiu sobremaneira na curiosidade de estudar a conexão intersubjetiva das formas comunicativas no desenvolvimento das negociações e suas consequências.

4.1 Negociação distributiva e negociação integrativa

"Uma negociação distributiva geralmente envolve apenas uma questão – a “torta fixa” – na qual uma pessoa ganha à custa da outra. Por exemplo, pechinchar o preço de um tapete em um bazar é uma negociação distributiva” (BAZERMAN; NEALE, 1998, p.33). O significado da “torta fixa”, mencionada em destaque, é preço. Uma negociação em que há uma única questão (preço) é considerada distributiva, pelo simples fato de distribuir a faixa de preços (alvo e reserva) das partes implicadas. Aí se verifica um tamanho estático da mencionada “torta” o que configura determinar que o ganho de uma das partes implica, conseqüentemente, na perda da outra parte. Comumente, presenciam-se realidades que embora as partes se sintam satisfeitas com seu quinhão imaginam uma situação ganha-ganha, mas isso, tecnicamente, não corresponde à verdade, pois é uma situação característica da distribuição de resultados, ou seja, distributiva. Na incapacidade de se promover a troca de informações o que se apresenta é a negociação competitiva onde o ganho de uma das partes representa a perda para a outra, conforme já mencionado anteriormente. Aí fica patente um posicionamento unilateral, que impede a disseminação de interesses mais amplos e genéricos, ocasionando a inflexibilidade.

Em situações distributivas eles se sentem motivados a vencer a competição e a derrotar a outra parte para obter a maior fatia possível do recurso. Nesse sentido, os negociadores muitas vezes utilizam estratégias e táticas de ganha-perde. Essa abordagem à negociação, chamada de barganha distributiva, reconhece o fato de que só pode haver um vencedor na situação de negociação. (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p. 16).

Segundo Smith (2012), uma das inúmeras razões que se encontra motivação para se dedicar em estudos nessa área de atuação, negociação, é constatar que a grande maioria das negociações são distributivas (perde-ganha), em que cada lado se posiciona apenas com seus interesses, entrincheirados, convictas da melhor opção. O que se diz aos alunos é que a mudança passa pela transformação do seu modelo mental, pois isso significa calcar todo o

sucesso da negociação, integrativa (ganha-ganha), nos interesses do outrem. Para entender melhor esse paradigma atual na negociação distributiva é preciso adentrar no seu característico comportamento de competição alegando compromissos posicionais usando pressão e poder. A adoção de comportamento integrativo, em contraste, envolve a troca de informações sobre preferências e prioridades, explorando as nuances subjacentes. Tudo isso requer mais esforço, determinação e principalmente técnicas de comunicação na abordagem e garimpagem de interesses alheios.

Embora pareça lógico e de fácil assimilação, na prática, os negociadores tendem a incorporar posições rígidas, mais conservadoras, e permanecer em sua zona de conforto, já que a negociação integrativa requer a construção de soluções mais estruturadas, uma vez que parte do princípio de considerações de importância múltipla e a matéria-prima para essa edificação está intrinsecamente localizada no âmago das respostas, fruto de perguntas bem formuladas.

Essa diferença pode ser notada em negociadores com viés social, vez que motivados pró-socialmente, estão imbuídos para acordos sustentáveis, enquanto que, ao contrário, com motivos egoístas, tendem a não se interessar pelas razões e são motivados a operar o blefe, ameaça e coerção.

Como já mencionado anteriormente, essa mudança de hábitos contempla transpor obstáculos de modelos de raciocínio e comportamentos competitivos tornando a missão mais provocante e desafiador.

Negociações integrativas podem parecer muito diferentes para quem está familiarizado com negociação distributiva. Os resultados da abordagem integrativa deixam ambas as partes se sentindo mais positiva do que a abordagem distributiva; eles também impactam a linha de fundo do negócio por trazer maiores resultados para cada uma das partes (SMITH, 2012, p.13).

Sabe-se que numa competição só existe um vencedor e, portanto, o que caberia à outra parte seria o resto. O que dificulta sair dessa armadilha é o posicionamento. Culturalmente absorve-se um modelo de negociação, instalado no mercado de que o que vale mais é o meu interesse não importando as demais variáveis. Essa é a forma mais comum de negociação, mas não a única.

Num painel distributivo, as metas das partes estão em conflito direto, haja vista a dissintonia dos objetivos, necessidades e interesses com movimentos de direções diametralmente opostas. Nesse caso, os recursos são fixados e limitados, pois, como já dito sobre conceito da “torta fixa”, a questão se apresenta como uma divisão dos valores apresentados e aí o papel de cada um é maximizar esse *quantum*, atingindo um contorno

individual extremo e delimitado sem possibilidades reais de ultrapassagem ou mesmo exceder. Como percebido, as relações de longo prazo e fidelização não são importantes, restando aos atores simplesmente o cumprimento de uma ação circunscrita às áreas de prevalência num roteiro previamente ensaiado. O potencial das habilidades fica restrito às reivindicações planejadas e apresentadas sem possibilidade de expansão e duelam pelos seus melhores objetivos possíveis já que o foco é individual e unidirecional normalmente conflitante com a outra parte.

A premissa da relacionalidade fraca é que os indivíduos começam em isolamento. Assim, a comunicação e relacionamento só existem para servir traços idiossincráticos do indivíduo, estados, “drives” e precisa porque o indivíduo isolado é primário e qualquer relacionamento posterior entre indivíduos é secundário (INGERSON; DETIENNE; LILJENQUIST, 2015, p.39).

Segundo Hackley (2014), a negociação pode desempenhar seu papel de mudança social sempre que transitar por áreas de interesse público. Suas técnicas podem promover influência, aprimorar a interação entre as partes, engajar forças em discussões construtivas e sensibilizar o compromisso com a mudança. Pode também fomentar debates democráticos com o intuito de buscar a congruência. Afinal, sabe-se que essas discussões vêm com temperos picantes num ambiente de alta tensão, mas profícuo no jogo democrático. Sua rica contribuição se materializa no campo da dualidade, do antagonismo e da arte da convergência. Todavia nesse contencioso público a força do poder econômico pode prevalecer e o seu poder de maneira equivocada pode amedrontar ou subtrair os interesses. A desvantagem localizada na ignorância de propósitos produz medo, o que faz distanciar as partes e provoca a atenção nas diferenças. A importância dessa categoria de negociadores é saber compreender as demandas de grupos desfavorecidos mobilizando energia para acordos inovadores, embora os negociadores tenham muito a aprender com aqueles que lutam pela mudança social e vice-versa.

A estratégia de forçar é um padrão de interação que envolve uma abordagem agressiva ou ganhar ou perder. Por vezes, procura dividir a oposição, causando instabilidade e incerteza (Hackley, 2014, p.482).

A negociação integrativa é marcada pela cooperação e a busca de um acordo. Nela o papel da comunicação é mais premente. Em uma negociação integrativa, as partes competem para dividir o valor e, ao mesmo tempo, cooperam entre si para obter o máximo de benefícios, conjugando seus interesses num acordo. Nesse tipo de negociação, é preciso ser bom tanto na criação de valor quanto em reivindicá-lo (WATKINS, 2006, p.17). Os cinco pressupostos para se alcançar o *state of arts* da negociação integrativa conforme Kirk; Oettinger;

Gollwitzer, (2011), são: os negociadores estarem dispostos a trocar informações; entender as necessidades, interesses e objetivos das partes; enfatizar interesses comuns e minimizar diferenças; buscar soluções que atendam as partes envolvidas; e finalmente criar valor explorando os interesses subjacentes.

A premissa colaborativa eleva a integração das mentes na busca de interesses comuns e até mesmo a superação de condições previamente colocadas à mesa de negociação. As partes estarem dispostas a trocar informações conduz à expansão de valor, de limites preliminares, redundando em soluções que atendam as partes envolvidas. O entendimento das necessidades e interesses alheios conduz ao acordo integrativo.

Um acordo integrativa introduzido pela primeira vez por Walton e McKersie (1965) é um acordo em que as partes alcançam um resultado conjunto maior do que fariam com um mero acordo de compromisso (Carnevale e Pruitt, 1992; Follett, 1940). Do nosso exemplo anterior, a solução de compromisso é dividir a laranja ao meio, mas a solução integrativa é dividir a laranja por casca e polpa porque as duas irmãs têm diferentes necessidades complementares. Através da integração, cada irmã obtém uma utilidade individual mais elevada do acordo (KIRK; OETTINGEN; GOLLWITZER, 2011, p.325).

Portanto, a busca pelos interesses de outrem leva a um ambiente colaborativo donde as partes são atendidas em suas expectativas, como exemplificadas acima, desaguando no conceito de negociação integrativa. A dinâmica dessa intersubjetividade se subordina ao desejo do entendimento mútuo considerando uma eficaz investigação consensual e empenho no alcance dos objetivos comuns. A integração do modelo mental das pessoas requer habilidades e técnicas de preparação com abordagens situacionais e também o comprometimento com as necessidades de todas as partes envolvidas. Para tanto se faz indispensável a troca de informações e ideias. Um fluxo livre de informações cria um cenário propício para ganhos múltiplos. Os passos chave para um enredo integrativo iniciam-se com a definição do problema num consenso bilateral sem abrir mão de apresentação de soluções alternativas diversas. A aceitação mútua indica uma situação com praticidade compreensiva. Seguindo o devido raciocínio podemos apontar fatores de sucesso neste mister que é a busca do consenso partindo da validação dos interesses, sem desprezar a motivação e comprometimento para resultados colaborativos acima dos próprios interesses, levando-se em consideração uma comunicação clara e acurada. Enfaticamente, registra-se que a disposição das partes em trocarem informações configurará a essência da qualidade do acordo, uma vez que se trata de um crítico de sucesso.

A informação é fundamental para uma negociação. Os negociadores não são susceptíveis de obter todas as informações relevantes que eles gostariam de

obter junto às suas contrapartes. Mas à medida que ganham informação, semelhante à colocação de peças do quebra-cabeça em conjunto, uma imagem começa a emergir. Questionamento eficaz é uma ferramenta importante que pode melhorar a probabilidade de colocar mais peças do quebra-cabeça nos lugares certos (MILES, 2013, p.409).

Para Spangler (2003), uma das características fundamentais da barganha integrativa é sua condução ser baseada em interesses, contrariando posicionamentos individuais, eivados de egoísmos. Ao identificar o potencial dos interesses subjacentes instalados naquele ambiente, tarefa árdua por assim dizer, criam-se as condições favoráveis para que o fluxo de informações seja fluido e musical. Com isso, as múltiplas questões vêm à tona, através dos “por quês?”. Indagação, que tem como resultado o recebimento de informações que ampliam o espectro dos universos pessoais. Em contrapartida, demonstrar interesse e entendimento resulta na sensibilização da outra parte, dilatando as perspectivas bilaterais, desenvolvendo soluções criativas com resultados compartilhados.

Negociação integrativa, também chamada de negociação baseada em interesses (negociação ganha-ganha) é uma estratégia de negociação em que as partes colaboram para encontrar uma solução ganha-ganha para seus atores. Esta estratégia centra-se no desenvolvimento de acordos mutuamente benéficos com base nos interesses dos disputantes. Interesses incluem as necessidades, desejos, preocupações e medos importantes para cada lado. Eles são as razões pelas quais as pessoas se envolvem em um conflito (SPANGLER, 2003, p.1).

A dicotomia, partição de um conceito em dois outros, se localiza neste estudo na medida em que necessitamos esclarecer o significado de negociação distributiva e integrativa. Em ambientes em que interagimos com outras pessoas ficamos afetados com sua influência em nossas necessidades e interesses de maneira positiva e negativa. Por trás desta negociação dicotômica, estudiosos constataam que as diferentes abordagens resultam em barganhas distributivas ou integrativas.

A diferença, mencionada anteriormente está no tipo de abordagem efetuada pelos negociadores. Nas abordagens descompromissadas de empenho estabelece-se a regra simplista de objetivos distintos e independentes sem pensamento sistêmico. Já uma postura mais investigativa no sentido de entender, colaborativamente, as demandas contrárias e buscar soluções ganhos mútuos nas semelhanças dos propósitos conduz a uma equação mais abrangente e lucrativa. Assim definem Fisher, Ury, and Patton, (1991):

Táticas entendidas como cooperativas e resolução de problemas são muito mais eficazes para a criação de valor que é o coração da negociação integrativa. Por sua vez, um negociador buscando encontrar ganhos

conjuntos podem ser mais propensos a empregar métodos de negociação (de princípios), tais como a equidade e da utilização de critérios.

A teoria da negociação caracteriza-se em duas posições polarizadas, classificadas em distributiva (competição) e integrativa (colaboração). Enquanto observa-se energia excessiva na proteção de metas pré-estabelecidas sem margem de manobra, em sua grande maioria (competição), vislumbra-se sugerir a adoção de abordagem colaborativa para criação de novos valores e principalmente com ganhos mútuos. Nessa abordagem colaborativa, contempla-se a busca do consenso para resolução dos conflitos, considerando a ampla participação nesse processo decisório, enquanto que na abordagem competitiva sua característica principal é o posicionamento, que obstrui as possibilidades de explorar o lado investigativo. Mesmo que situadas em lados conceitualmente diferentes, se torna salutar sua discussão com seus respectivos pontos de vista, pois ambas são válidas em suas circunstâncias, mas somente a integrativa proporciona a criação de valor, já que não se satisfaz em dividir o bolo, mas produzi-lo com fermento e adorná-lo para que fique mais belo e saboroso.

Posições são o que as pessoas dizem que deve ter, mas interesses são razões subjacentes, que justificam o inexplicável, pois somente é possível com investigação calcada na habilidade, comum a grandes negociadores. Essas indagações, travestidas de demonstração de atenção, causam empatia e confiança. A ênfase nos interesses deve viabilizar a avaliação da desavença e abrir uma oportunidade para a descoberta das semelhanças. Nesse caso, focar nas diferenças restringe o espectro distributivo, subtraindo desse processo a criatividade.

Estas abordagens podem ser vistos como opostos : enquanto a negociação distributiva sublinha o interesse das partes para maximizar a sua cota do montante fixo de benefícios em uma negociação de soma zero, o estilo integrativo incide sobre a negociação ganha-ganha, a fim de aumentar o tamanho do ganho mútuo (KURKI, KATKO, 2015, p.338).

Carrell, Heavrin, (2007), em seu artigo, “Essências da negociação: teoria, práticas e habilidades”, indica que a diferença entre os processos de barganhas integrativas e distributivas têm muitos aspectos a serem considerados e que negociadores podem utilizar ambas, dependendo da situação. No entanto, é recomendável reconhecer que os dois métodos iniciam-se com estratégias diferentes.

Na barganha distributiva ambos os lados veem suas próprias metas em conflitos abertos e diretos cada um com suas preocupações individuais. A abordagem dos negociadores é focada somente em questões unilaterais em divisões limitadas.

Na barganha integrativa, tanto esse quanto aquele lado, começa suas tratativas já com espírito de colaboração, desenvolvendo relacionamentos, bem como buscando identificar opções de ganhos mútuos considerando a expansão das possibilidades.

Acredita-se que a chave do sucesso desse método seja a disposição das partes em se ocuparem com as razões alheias e a compreensão das necessidades e interesses do outrem.

4.2 Agir comunicativo e agir estratégico

Os estudos de Habermas a respeito da ação humana distinguem o agir estratégico do agir comunicativo. O agir estratégico se caracteriza como uma mensagem unidirecional, ou seja, sem a preocupação de um entendimento. Embora intersubjetiva, mas com hierarquia. Um discurso, sem que houvesse uma preocupação com a faculdade de entender ou mesmo de compreender o significado de algo. Segundo Habermas, no agir estratégico,

[...] as forças ilocucionárias de ligação enfraquecem; a linguagem encolhe-se transformando-se num simples meio de informação [...] a linguagem debilitada passa a preencher apenas as funções de informação, que restam, quando se retira do entendimento linguístico a formação do consenso (HABERMAS, 2002a, p.74).

Segundo Rossetti e Mendonça Junior (2015, p.2), o agir estratégico é próprio da ação teleológica, que se denomina como planos individuais da ação. Para tanto, se utiliza de atos de fala perlocutórios, como fazer uma declaração, por exemplo. Também fica patente num ambiente interpretado pelo ator ao executar seu plano pessoal em seu mundo cênico em apresentações solitárias revestidas da forma não interativa. No agir estratégico o individualismo é preponderante sem preocupações com cooperação mútua e reconhecimento intersubjetivo. Aí fica perceptível uma mensagem desnudada de preocupação de entendimento e com interpretações alheias e dissintonizadas. A linguagem debilitada se restringe a funções de informação sem a preocupação da compreensão e principalmente de questionamentos.

No conceito de agir comunicativo formulado por Habermas, o entendimento, fruto do fomento das discussões e debates, se fortalece com a ideia do compartilhamento do conhecimento e experiências atingindo um nível de maturidade consensual.

Segundo Habermas (2004, p.118), o agir comunicativo possui dois sentidos, um mais fraco e outro mais forte. O sentido fraco se estende a protocolos estabelecidos entre os agentes sem a preocupação de superá-las ou exceder as expectativas unilaterais. Já o sentido forte ocorre quando o entendimento extrapola a dimensão esperada da comunicação bem-sucedida, criando valor na superação dos interesses mútuos, ou seja, com a meta ilocucionária de atingir

o “estado da arte” da comunicação bem-sucedida com o entendimento, a concordância e finalmente o envolvimento motivado dos agentes.

Ainda neste sentido é possível ressaltar que o conceito da razão comunicativa, elaborado por Habermas, diz respeito a um processo de influência mútua entre atores comprometidos com a verdade, a justiça e a legitimidade, quer seja entre falante e ouvinte ou enunciados, proferidos em público. Aqui, todas as verdades e argumentos podem ser questionados e os fundamentos justificados de maneira que a busca do consenso seja lugar comum nos resultados das negociações. A razão comunicativa pressupõe questionamentos e críticas sem perder a qualidade da coerência na harmonia da mensagem entre interlocutores. A busca do consenso integra as mentes e desenvolve a criação de valor no resultado de uma negociação.

Na ação comunicativa cada interlocutor suscita uma pretensão de validade quando se refere a fatos, normas e vivências, e existe uma expectativa que seu interlocutor possa, se assim o quiser, contestar essa pretensão de validade de uma maneira fundada (*begründer*), isto é, com argumentos (FREITAG, 1993, p.59).

O objetivo do agir comunicativo é promover o entendimento mútuo, isto é, entender-se com alguém a respeito de algo. “Com seu ato de fala, o falante procura atingir o seu objetivo de conseguir a comunicação com o ouvinte a respeito de algo” (HABERMAS, 2002b, p.193). Habermas chama esse objetivo de ilocutório e atribui a ele dois níveis: a compreensão e a aceitação. Primeiro, o ato de fala deve ter qualidade de coerência na resposta do interlocutor; segundo, e se possível, ter receptividade e concordância pelo ouvinte. Portanto, o sucesso ilocutório do falante deve ser orientado ao acordo com propriedades de compreensibilidade e aquiescência pelo ouvinte.

O falante gostaria que o interlocutor aceitasse aquilo que ele diz como válido, o que é decidido pelo “sim” ou “não” do interlocutor à pretensão de validade daquilo que é dito, suscitada pelo falante através do seu ato de fala. Aquilo que torna a proposta do ato de fala aceitável são, em última análise, as razões que o falante poderia apresentar, no contexto dado, para a validade daquilo que é dito. A racionalidade inerente à comunicação reside assim na ligação interna entre (a) as condições que tornam o ato de fala válido, (b) a pretensão apresentada pelo falante de que estas condições estão satisfeitas e (c) a credibilidade da garantia emitida pelo falante para que o fato de poder, se necessário, justificar discursivamente a pretensão de validade (HABERMAS, 2002b, p. 194).

Fica subentendido que Habermas considera plausível, que embora compreendida a mensagem, o ouvinte tenha liberdade de se posicionar contrariamente ao proposto, todavia o sucesso ilocucionário de um ato de fala corresponde ao esforço responsável das partes na interação dos processos de entendimento:

[...] o que está em jogo nos processos de intercompreensão é a questão ética de *reconhecimento* recíproco dos participantes da interação, de forma que o sentido da prática comunicativa estaria situado sob um pressuposto geral de responsabilidade (FERRY, 2007, p. 41).

Para Habermas (2004), o discurso é percebido como argumentação entre locutores em que participantes dão formas específicas a pretensões de validade e tentam assimilá-las através das razões. Segundo esse mesmo autor, a prerrogativa de sentido implica em fatores suportados pela compreensão da ação humana – a ação teleológica, a regrada por normas e a dramaturgica e estariam correlacionadas a três tipos de mundos formais: mundo objetivo, mundo social e mundo subjetivo.

Na ação teleológica, o agente reivindica pressuposições de verdade e eficácia; na ação regrada por normas, o agente pressupõe a aceitação de reivindicações de conformidade; na ação dramaturgica pressupõe o reconhecimento de mundo subjetivo através de reivindicações de autenticidade.

O conceito do agir comunicativo se estabelece em relações democráticas e colaborativas, tendo sua linha argumentativa exaltada e fundamentada por todos os envolvidos na interação. Assim, o conceito de colaboração implica na justa e equilibrada apresentação da agenda temática personificada em interesses e necessidades unidirecionais. Essas interpretações de crenças e valores devem ter, naturalmente, semelhanças e diferenças, o que torna o desafio mais palpável do ponto de vista de um resultado dialógico. Considerar as razões, do mundo subjetivo, da outra parte, cria uma empatia favorável, muito provavelmente, convergente na formação do consenso.

Magalhães (1996), em sua pesquisa sobre a pragmática da negociação de sentidos, afirma que pode trazer contribuição uma vez que cria contextos relacionais em que se justifica a negociação apresentada, haja vista, estar suportada por ações comunicativas, que redundam na melhor compreensão dos objetivos laterais. Aqui, a colaboração fica caracterizada quando os participantes têm interação com as questões centrais e entendimento para externar esses sentidos e colocá-los em negociação.

O conceito do agir comunicativo parece suportar pesquisas que se propõem estabelecer relações democráticas e colaborativas entre os participantes, relações em que as pretensões de validade possam ser confrontadas e justificadas por todos os participantes da interação (MAGALHÃES, 1996, p.62).

A intenção comunicativa da racionalidade considera vital o alcance da compreensão e a confiança na sinceridade das intenções inerente a todo agir comunicativo: com seu ato de

fala, o falante procura se entender a respeito de algo com o ouvinte. “Esta *racionalidade comunicativa* se expressa na força unificadora do discurso orientado para o entendimento, que assegura aos falantes participantes no ato de comunicação um mundo da vida intersubjetivamente partilhado” (HABERMAS, 2002b, p.192). Segundo Luís Carlos Lopes, entendimento mútuo “[...] significa um diálogo aceito por todos os partícipes, por meio da negociação, o que Habermas chama de entendimento mútuo, baseado no respeito entre as parte envolvidas” (LOPES, 2003, p.169).

A busca do consenso necessariamente não significa concordância plena, mas a adoção de critérios e parâmetros politicamente corretos, levando-se em conta valores, cultura e costumes daquela sociedade. “Consenso que se põe como uma tarefa infinita, um processo constante de sua realização” (DUTRA, 2005, p. 10).

Os acordos são legitimados na autenticidade da propositura enunciada por meio da aceitação e da negação dos argumentos compreendidos e seus atos de fala ilocutórios, traduzidos em múltiplas vozes num empenho decodificador de soluções.

A teoria da ação comunicativa vem ratificar a validação discursiva dos enunciados.

Habermas (2002-a) defende que a unidade da razão só pode ser percebida na diversidade de vozes, falante e ouvinte, extrapolando suas posições solitárias para um empenho conjunto e robusto no intersubjetivismo objetivo. A comunicação nessa relação intersubjetiva por si só se justifica no esforço mútuo que proporciona uma representação fiel do entendimento no desempenho comunicativo.

A proposta da geração de consensos é a intensa movimentação dos partícipes na superação de pontos de vista nos esforços preliminares. A partir da formação de uma base opinativa, calcada em razões próprias, tem-se caracterizada a intersubjetividade do contexto. A perspectiva de um acordo arrazoado proporciona uma interação rumo à validade intersubjetiva em que as linhas de argumentação modelam sua melhor fundamentação na tomada de decisão. Assim dizendo, o consenso é fruto de discussão embasada em argumentos com aceitação majoritária. A lapidação dessa verdade mútua está fundada no consenso, a partir da linha argumentativa racional.

Esquema 1- Processo racional de formação do consenso



Fonte: Devechi e Trevisan (2011, p.417).

Como mostra o quadro anterior, o critério para desenvolvimento e formação da verdade está na expressão opinativa de todos os participantes, aceita pelo grupo. Partícipes que opinam suas pretensões de validade com honestidade de princípios em suas linhas argumentativas até se atingir o consenso. Ao focar no entendimento, pressupõe-se que as verdades, dos agentes competentes, precisam vir temperadas de razões e princípios.

O *feedback* se traduz numa ferramenta fundamental para o aprimoramento da comunicação entre professor-aluno, que se bem utilizada pode produzir resultados significativos para ambos, haja vista a infinidade de possibilidades em tarefas, trabalhos e pesquisas correlacionados. A sinceridade na utilização dessa ferramenta é uma exigência na convivência social e profissional, desde que as intenções sejam objetivadas em resultados tangíveis e intangíveis.

Relacionamentos suportados por processos de *feedback*, dinâmicas professor-aluno e conteúdos de conhecimentos são verdadeiramente eficazes como explica Dann (2015) em seu artigo na “London Review of Education”. A ênfase de Habermas em agradecimentos para ambientes reais oferece a base para entendimentos em abordagens dialéticas, adoção de *feedbacks* e sua importância em seus correspondentes contextos. O ensaio de Habermas traz o mundo conhecido com suas perspectivas situacionais de sinais particulares num contexto e sua complexidade.

A importância de controlar a tensão da necessidade para um propósito qualificado de prioridades determinadas e preferências coaduna com regras e argumentos arrazoados em Habermas.

Este impacto na distribuição de energia nos processos de *feedback*, muda a localização do poder longe do professor como o único agente que constrói a aprendizagem futura da pupila (DANN, 2015, p.7).

O entendimento mútuo pressupõe o reconhecimento das pretensões de validade em um mundo social e também objetivo. Segundo Souza, “Habermas vai buscar apoio no mundo da vida cotidiana (*Lebenswelt*), onde aquele alcance (verdade) seria assumido “na prática”, e onde ele seria imprescindível e inevitável para o funcionamento dos negócios humanos” (SOUZA, 2005, p. 20).

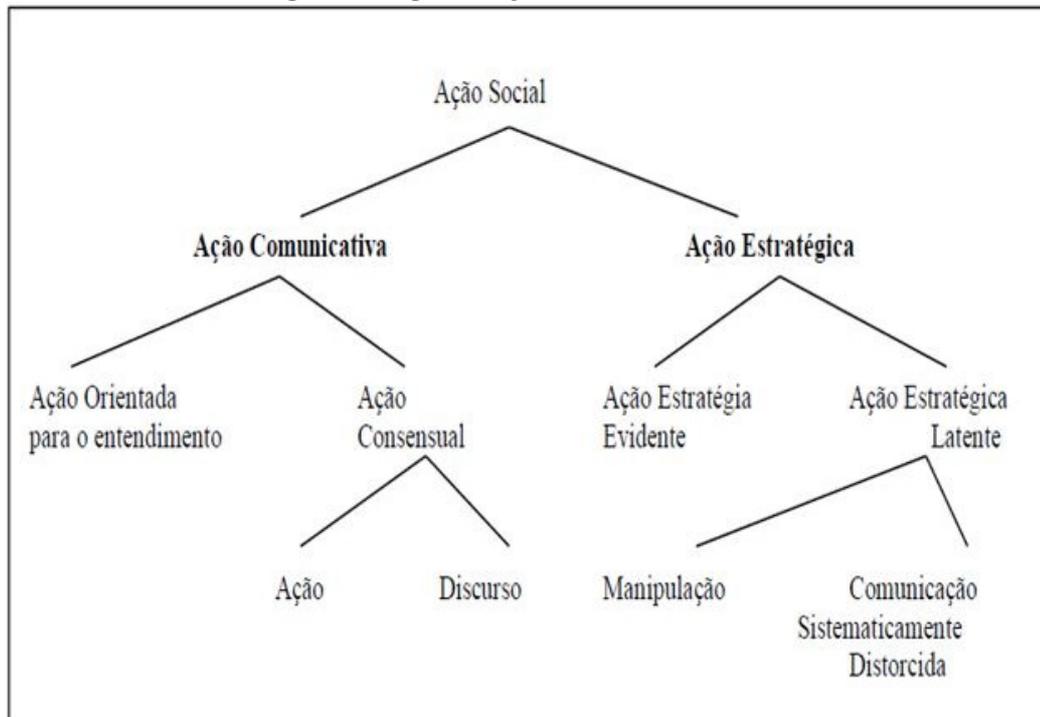
Há diante da realidade comunicativa uma diferença quase imperceptível entre o entendimento mútuo e o acordo. O entendimento mútuo é percebido por parte do receptor ao identificar as razões do emissor sem, contudo, se apropriar delas e no caso do acordo fica patente a comunhão de ideias e conseqüentemente o entendimento mútuo numa resolução conjunta e robustamente construída a quatro mãos.

O falante apresenta uma pretensão de verdade relativamente àquilo que é dito. O ouvinte apenas assumirá então uma posição afirmativa a este respeito (não interessa quão implicitamente) se considerar aquilo que é dito como justificado ou, pelo menos, encarar a garantia do falante como credível no sentido em que, se necessário, poderia convencer do fato declarado com base em razões sólidas. (HABERMAS, 2002b, p. 198).

Diante do exposto é possível afirmar que a diferença entre os dois agires, estratégico e comunicativo, está no resultado produzido, pois enquanto que no agir estratégico a comunicação é solitária e formal, do ponto de vista discursivo, no agir comunicativo o desafio é maior pelo fato da preocupação do entendimento multilateral, a compreensão consciente e a partilha do resultado.

Falamos então de agir comunicativo quando agentes coordenam seus planos de ação mediante o entendimento mútuo linguístico, ou seja, quando eles o coordenam de tal modo que lançam mão das forças ilocucionárias próprias dos atos de fala. No agir estratégico, esse potencial de racionalidade comunicativa permanece inutilizado, mesmo quando as interações são linguisticamente mediadas. (HABERMAS, 2004, p. 118).

Figura 2 - Tipos de ação social em Habermas



Fonte: Habermas (1996, p. 10); Gomes (2014, p. 422).

Como esquematizado na figura 2, Habermas e Gomes apresentam uma representação simplificada e funcional do significado da teoria social habermasiana a qual afirma que uma ação estratégica é regida pela lógica da dominação por meio de hierarquias bem estabelecidas, enquanto a ação comunicativa se localiza no cerne da busca pelo entendimento mútuo.

Um acordo não pode ser imposto nem forçado por uma das partes, ele deve ser negociado. “Aquilo que se obtém *visivelmente*” através de gratificação ou ameaça, sugestão ou engano, não pode valer intersubjetivamente como acordo; tal intervenção fere as condições sob as quais as forças ilocucionárias despertam convicções e geram “contactos” (HABERMAS, 2002a, p.72). Essas condições se aproximam mais do agir estratégico e seus atos de fala perlocutórios.

Ainda nesse ponto é importante de acrescentar o mérito de se construir validações e reivindicações nas relações coletivas com o propósito do entendimento mútuo.

Isto é derivado da teoria da ação comunicativa de Habermas que se baseia na construção de formas de validar reivindicações, identificando prioridades e desenvolvendo estratégias de ação coletiva através da interação e debate. Assim, a ação comunicativa pode ser visto como a antítese de um processo unilateral de modernização caracterizada por "especialistas" e sua busca pela racionalização científica. Em vez disso, a ação comunicativa.
(COURVILLE, 2015, p.9).

A literatura sobre negociações aborda a competição, negociação distributiva e a colaboração, negociação integrativa. Vendedores e compradores interagem em torno desses

pilares sabendo que a negociação integrativa maximiza resultados na construção de interesses comuns, satisfação das partes e criação de valor.

Para Chakrabarty (2016), a negociação distributiva espelha uma competição em que o ganho de uma das partes representa a perda da outra parte, sempre com partilhas fixas. Essa lógica pode ser colocada em dúvida quando a dependência percebida pelo cliente coloca em risco um modelo primário, isto é, o lado que detém o poder, em geral, é o comprador. No entanto, quando o poder migra para o lado vendedor, eles não sentem necessidade de colaborar com seus clientes, já que nesse exemplo supõe-se que seu desempenho nas vendas tenha superado metas e expectativas.

Movimentos de mercado demonstram que na escassez os vendedores percebem o interesse dos compradores e podem estabelecer as regras do jogo. Mesmo que compradores procurem desenvolver novos fornecedores para reduzir tal dependência, ainda assim estará em condições desiguais na barganha.

Na negociação colaborativa a dedicação dos vendedores gira em torno de exponenciar os resultados, desenvolvendo uma troca de informações e identificando oportunidades. Compradores podem aderir esse movimento adotando reciprocidades.

A literatura de vendas classifica vendedores institucionais, aqueles envolvidos nas atividades básicas dessa especialização, tais como, prospecção, planejamento, execução e controle e todo este fluxo considera fundamental a colaboração da negociação integrativa. Vendedores varejistas e atacadistas não se envolvem em venda criativa, pois nesse setor eles se preocupam com outras questões, não menos importantes, mas de outros responsáveis, ou seja, transporte, armazenagem e outras questões correspondentes.

A premissa, nesses casos em que clientes dependem de vendedores, impede a busca de produzir resultados excedentes e a inovação de criação de valor praticamente inexistente. As partes se restringem a maximizar seus próprios ganhos.

Em suma, o estudo destaca a importância de adaptar os comportamentos de negociação para a situação de venda. Organizações de vendas devem fazer vendedores reconhecer que não há estilos de negociação universalmente eficazes para todas as situações de venda (CHAKRABARTY, 2016, p.5).

A conexão existente entre a negociação distributiva e o agir estratégico configura-se na palidez do seu produto. Assim como esse tipo de negociação, o agir estratégico é limitante, inflexível com resultados discutíveis, haja vista estar circunscrita num ambiente de desconfiança desprovida de um discurso sustentável, já que se materializa numa perspectiva de curto prazo.

A negociação integrativa tem como prerrogativa uma linguagem de entendimento e colaboração, suportada nos interesses das partes e resultando em ganhos múltiplos. Aqui se configura a criação de valor, objeto central deste trabalho, pois o produto do consenso e do esmero do agir comunicativo conduz a resultados exponenciais, agregando valor mensurável.

Características Negociações Distributiva versus Integrativa

Característica	Distributiva	Integrativa
Resultado	Perde-ganha	Ganha-ganha
Motivação	Ganho individual	Ganho individual e mútuo
Interesses	Contrário	Diferente, mas nem sempre contrário
Relacionamento	Curto prazo	Curto ou longo prazo
Questões envolvidas	individuais	Múltiplas
Capacidade de fazer trocas	Sem flexibilidade	Flexível
Solução	Sem criatividade	Criativo

Adaptado de Aboueleish

5 Comunicação intersubjetiva e criação de valores

Neste tópico, vislumbra-se todo o encantamento deste trabalho na capacidade efetiva de se criar valor na condução de uma negociação habilmente planejada nos quesitos de uma comunicação plena de atos de fala ilocutórios, em que o entendimento mútuo leva ao conhecimento dos interesses comuns com expansão das áreas inicialmente restritas para a superação dos desafios preliminares. A criação de valor é fruto da estratégia integrativa com ênfase na solução das contendas, ao contrário da distributiva conhecida também como jogo de soma zero. Negociadores têm diante de si situações inusitadas, inesperadas, pois uma vez tratar-se de seres humanos, suscetíveis às posturas incontrolláveis e identificáveis, tem diante de si o dilema comunicativo instalado, ou seja, qual estratégia adotar, a competitiva ou colaborativa.

Quem se refere ao aspecto integrativo como a criação de valor e o aspecto distributivo como reivindicando valor. Os negociadores enfrentam um dilema para decidir se prosseguir uma cooperativa ou uma estratégia competitiva em um determinado momento durante uma negociação. Eles se referem a este problema como o Dilema do Negociador (VO; PADGHAM; CAVEDON, 2015, p.5).

Mesmo no exercício da docência o tema comunicação, inserido no âmbito da negociação, tem conotações particulares entre os estudantes, haja vista, a multiplicação de canais em uso neste novo milênio.

Métodos tradicionais para ensinar negociação têm exigido atualizações e adaptações de professores e alunos. Não se prescinde mais de equipamentos modernos interativos ao alcance das escolas, para a prática de disseminação de conhecimentos.

Adicionar e introduzir novas técnicas *on-line* com estudos exploratórios vem ao encontro dos estudantes, deste novo milênio, com diferentes expectativas e anseios.

Tanto alunos e academias têm dado incentivos no sentido de desenvolver cursos *on-line*, convertendo abordagens convencionais, centradas nas pessoas, para ambientes virtuais. Já no início deste século inúmeros instrutores experimentam com êxito novas estratégias de ensino multimídia que, acessadas com desenvoltura, podem cumprir a missão de transferência e aplicação do conhecimento. Nesse caso, negociações interativas podem ser praticadas em tempo real, com os atores a distância, localizados até mesmo em países distantes geograficamente.

5.1 Negociação e interação

Como de costume, discutem-se suas vantagens e desvantagens na utilização de novas tecnologias na prática de negociação. De um lado as vantagens podem se fazer claras nas possibilidades de revisão, correção e gravação das aulas e textos disponibilizados. As desvantagens ficam por conta da ínfima interatividade presencial das pessoas com maior possibilidade de desacordos e desentendimentos fruto das dificuldades de se estabelecer *rapport* e suas implicações na percepção de detalhes na comunicação não verbal.

Interação entre estudantes de diferentes origens e culturas os expõem a maior diversidade de opiniões e expansão da rede de relacionamento, enquanto os instrutores proveem os estudantes de sincronidade nos canais previamente definidos.

Os instrutores devem proporcionar oportunidades frequentes para interação e comunicação entre os alunos. Os alunos devem ser encorajados a conhecer por meio de teleconferência (Skype) para as negociações. Eles também poderiam postar reflexões de colaboração no quadro de discussão. Quando possível, o professor pode conceber atribuições que envolvem vários alunos para trabalhar em conjunto. Uma atribuição de colaboração possível seria para analisar conjuntamente uma negociação a partir de um longa-metragem ou documentário (PARLAMIS; MITCHELL, 2014, p.110).

Os modelos econômicos de interações estratégicas demonstram que mesmo negociadores experientes podem abrir mão de um acordo plausível. Basta que a margem de ganho seja estreita e as expectativas sejam frustradas. Todavia, a adoção de uma comunicação assertiva pode determinar a volta à mesa de negociação e nestas condições de interação humana a virtude da comunicação está na disposição da troca de informações investigativas, que resulta na construção de um dos mais importantes fatores da negociação, ou seja, a confiança.

[...] a credibilidade da informação trocada através da discussão permite mais promoções para percorrer do que um modelo econômico poderia prever. Pesquisas futuras devem explorar ainda mais as condições de interação humana em negociação que promover as virtudes positivas de comunicação identificadas anteriormente (ERT; CREARY; BAZERMAN, 2014, p.191 e 197).

O papel dos atores e suas respectivas agências em interações diplomáticas e negociações estabelecem formas específicas de influência mútua usando uma língua distinta, normas de protocolo, símbolos, cerimônias e rituais que afetam o processo de negociação diplomática.

Esse termo interação diz respeito às relações internacionais. Naturalmente uma perspectiva internacional à análise faz todo sentido porque interações atuam entre as partes. Já o termo engajamento expressa a ideia de interação com a comunicação estabelecida entre estados, países. Nesse caso, interação e comunicação são conceitos estreitamente relacionados, referindo-se ao intercâmbio de informações. Negociação não pode ter lugar sem comunicação (FISHER; URY; PATTON, 1991).

Segundo Kirgis (2012), cada interação é um processo comunicativo, mesmo que necessariamente isto signifique que as partes terão impacto real sobre as outras.

A interação não ocorrerá quando as partes não se permitem ouvir. Durante conferências internacionais os atos de fala perlocutórios eximem a possibilidade de discussão de questões em seus posicionamentos acirrados e unilaterais, sem agir ou escuta do outro lado.

Nas interações de negociações os negociadores tentam influenciar o outro numa via de duas mãos, para persuadir e estar aberto à persuasão.

A comunicação pode provocar a interação e esta pode resultar em entendimento mútuo, pois caso encontrem uma questão comum podem decidir em consenso para conclusão de um acordo.

A essência da negociação diplomática impacta diretamente na necessidade de acordos junto ao sistema de estados nação. Protocolos diplomáticos são a maneira segura para regular questões de regimentos entre nações, aceitos pela comunidade internacional.

O papel dos símbolos, em negociações diplomáticas, é uma regra geralmente aceita. As bandeiras nacionais, símbolo mais importante neste caso, são utilizadas durante reuniões oficiais e a igualdade delas, no que diz respeito, em número e tamanho, representam a igualdade das partes em torno da mesa de negociação. Geralmente, estados em conflitos de interesse adotam a negociação indireta por meio de interações simbólicas. Declarações públicas podem ser usadas como forma de artimanha para se enviar “recados”, quer seja para uma aproximação, quer seja para intenções belicosas.

A efetividade das táticas em barganhas integrativas considera a capacidade analítica, dos profissionais que buscam essa competência, pois há de se considerar aspectos comunicantes.

Em aulas do corrente assunto, para transformar profissionais, de várias áreas de atuação, em especialistas, considera-se de fundamental importância a transmissão conceitual dest'arte, bem como a simulação de exercícios práticos, para que sejam empregadas as

técnicas científicas alusivas a este tema. Certamente aí a percepção conclui que ao seguir os modelos já testados e comprovados desaguamos na criação de valor em sua essência.

Em suma, quero que todos os meus alunos para saber como criar valor através da identificação de interesses subjacentes e encontrar comércios de criação de valor, e eu quero todos os meus alunos para saber como reivindicar valor usando alavancagem e uma oferta de som e uma estratégia de concessão. Eu quero que eles compreendam as táticas de negociação como comuns - ético, antiético e *borderline* - trabalho e as circunstâncias em que são mais frequentemente utilizados. Eu os quero a desenvolver os seus próprios limites éticos para o seu comportamento de negociação. E eu quero que eles sejam preparados para fazer tudo isso no contexto de uma relação de agente principal (KIRGIS, 2012, p.113).

Ainda Kirgis (2012), neste artigo sobre simulações em sala de aula, defende que estudantes aprendem melhor fazendo e essa aprendizagem consiste na participação efetiva nas simulações de negociação, desenvolvidas em sala de aula, onde estudantes representam em seus devidos lados seus respectivos desafios. Esses exercícios podem ser manipulados em prol dos diferentes aspectos da real negociação. Os estudantes também podem ser expostos em larga escala no comportamento dessas simulações, tanto quanto em aplicação do lado distributivo, caracterizada em jogo de poder e suas implicações táticas, quanto na criação de valor, pelo qual muitos interesses devem ser considerados nessa estratégia colaborativa. Nesse caso, a parte integrativa, os negociadores-alunos adaptam seus objetivos nas diferentes circunstâncias e também os modifica à medida que o comportamento da outra parte assim o exigir. Para maximizar seu valor, na barganha integrativa, as partes intermediam objetivos e encontram pontos de congruência onde a criação desse valor é transacionada. Isto é consistente com seu estabelecimento de metas, ou seja, quanto mais se cria valor, mais ele pode reivindicar.

Segundo Hames (2012, p.86), relacionamentos são importantes, mas não o suficiente. Negociadores integrativos podem ser suaves e sutis com as pessoas, mas não com os interesses. Mesmo quando o outro lado tenta reivindicar valor, como pode acontecer com o cônjuge: “se você realmente me ama você iria à loja por mim” de outra maneira a outra parte poderia dizer: “se você realmente valoriza nosso negócio, você me daria melhor preço”. (tradução livre).

À medida que essa arte de negociar, com criação de valor, apresenta resultados auferíveis, fica evidenciada a inovação, cerne desta pesquisa, que se apresenta com mais clareza ao tomar a consciência de certos requisitos, para se atingir estados de relacionamentos consistentes e duradouros na barganha integrativa.

Menkel-Meadow (2001) em seu artigo de junho no “Negotiation Journal” cita a especificidade da classe de advogados, que tem inclinação às abordagens sob perspectivas distributivas em suas negociações, porque eles assumem o marco da “soma zero” em seus casos de litigação onde o dinheiro representa a procuração para todas as necessidades e interesses. Culturalmente, advogados são inseridos num contexto de acordos distributivos em que não é considerada a possibilidade de uma proposição *ultra petita*, isto é, superar aquele universo de situação sem, contudo, se aventurar a ultrapassar limites previamente delimitados. Também sua educação, capacitação e regras profissionais inibem tal iniciativa direcionando-os para um modelo conservador de adversário, encorajando um comportamento competitivo. Assim, essa classe laboral tem destreza nas concepções de negociações baseadas na desconfiança e pensamento estreito. A identificação desta situação contribui para organizar o pensamento e as discussões sobre negociação, principalmente nas questões comportamentais.

Ainda:

Existem, no entanto, outras dimensões para o processo de negociação que têm sido, e poderia ser conceituada para desenvolver uma teoria mais inclusiva de negociações legais. Negociações legais também podem ser analisadas a partir da perspectiva de ambos, a ciência e a arte de negociação, o que significa que a substância analítica ou cognitiva da disputa, separada da orientação comportamental para o adversário (MENKEL-MEADOW, 2001, p.263).

Mell; Lucas; Gratch (2015), em seu artigo sobre a criação de valor, menciona que negociação é fonte de importantes pesquisas associadas à inteligência artificial, quer seja na solução de problemas distributivos ou na interação máquina-humano. O desafio central nesse tipo de negociação contempla conflitos entre interesses, individuais e coletivos.

Os resultados auferíveis nesse “cabo de guerra”, onde as partes lutam para distribuir recursos limitados, ficam restritos à dimensão original do que se está negociando. Todavia, como essas expectativas são discrepantes, provocam a oportunidade para se buscar soluções de ganhos recíprocos.

Segundo Mell *et al* (2015) um exemplo, universalmente conhecido, menciona que a criação de valor, neste caso, passa pela eficiência de Pareto, estudioso que desenvolveu o princípio, de conhecimento empírico, como regra 80-20, “alguns de muito” e “muitos de pouco”. A solução de Pareto é eficiente na medida que seja impossível melhorar uma das partes sem piorar a outra. A partilha de uma laranja pode vir a ser distributiva com sua divisão em duas porções, iguais ou não. Todavia, se os lados da negociação se dedicarem a pesquisar os reais interesses de cada lado podem adotar critérios de separar a laranja em casca e polpa, caso uma das partes esteja interessado em fazer um bolo (casca) e a outra desejar saborear um

suco (polpa). Como sabido, se não investigar o outro lado a disputa fica restrita simplesmente a cada metade.

Ainda:

A tarefa multi problema negociação faz várias hipóteses simplificadoras que permitem algoritmos (e participantes humanos) para raciocinar de forma eficiente sobre tarefa compensações, mantendo os elementos principais de negociações do mundo real. As ofertas são tipicamente formalizadas como uma alocação (ou nível) em cada um de uma série de questões distintas (MELL; LUCAS; GRATCH, 2015, p.1568).

Lima, Reinaldo, Abreu, Muralam (2015, p.141) se refere a quatro etapas na construção de tal legitimidade. (1) Diálogo com participação ativa, bem como a alternância entre interlocutores; (2) Informação acessível de maneira compartilhada; (3) transparência para reduzir as diferenças, trabalhar as semelhanças e tornar inteligível o objetivo comum aos *stakeholders*; e finalmente (4) avaliação de risco de maneira a tornar a interação informativa mais segura e completa entre os agentes instaurando uma relação de confiança.

Varner (2013) acredita que o ambiente de comunicação empresarial intercultural é uma seara relativamente nova, haja vista que a abertura dos mercados globais vem acontecendo de maneira crescente e sustentável. Este tema trata do estudo da aproximação de diferentes culturas com suas respectivas idiossincrasias como o individualismo versus o coletivismo.

O desafio se fez necessário, inicialmente, para ajudar os ocidentais a compreenderem aspectos alusivos de outras culturas, para uma comunicação mais persuasiva e convincente. Com a expansão comercial dos países, a importância de se conhecer, analisar e compreender crenças e valores arraigados em situações localizadas de maneira particular e indivisível passou a ser fundamento essencial na qualidade de participante do jogo de comércio internacional. Nesses casos em que negociadores trabalham com a autorreferência em detrimento dos pontos de vista do outro lado, as barreiras provocam desconforto com a negligência comunicativa cultural prejudicando princípios de reciprocidade. A única maneira de superar esses obstáculos está na demonstração de interesse de conhecer, investigar e adquirir habilidades e competências interpessoais, empatias culturais e estilos de negociação, para criação de ambientes favoráveis, proporcionando bem-estar entre os atores.

Compactuar com negociadores de outras culturas exige assimilações de entendimento de posições subjacentes de poder e autoridade. A ênfase em domínio de técnicas de negociação é imprescindível, desde que considerada com a comunicação. Aliás, comunicação e negociação se sobrepõem numa simbiose caldo cultural influenciando todo o rito

estabelecido entre as partes. Tudo isso não impede que os estudos nesse sentido, ou seja, do papel da negociação de posições culturais na comunicação empresarial, se eximam de aperfeiçoamento.

Com a expansão do comércio internacional, o campo tem explorado ao longo dos últimos 20 anos. Como resultado, os pesquisadores têm tido uma visão mais crítica dos fundamentos teóricos da comunicação empresarial intercultural (VARNER, 2013, p.140).

Paris, Sirbu, Cadar, Tomescu, Erímia (2016) em seu artigo “Conflict – a necessary evil”, registra seu entendimento do conflito nas organizações, de vários ângulos, e em geral vê-se como ruim e corrosivo, no entanto, entende-se que, se de intensidade moderada, é saudável partindo-se do pressuposto da elevada contribuição na extração colaborativa da diversidade de opiniões. Daí para o consenso, o distanciamento se abrevia possibilitando riqueza de percepções para uma notável criação de valor.

Esse conflito, do qual é mencionado, sob a perspectiva de obras literárias especializadas, é agrupado em quatro categorias principais, ou seja, perspectiva tradicional, pluralista, interacionista e radicais (marxista).

Sobre a perspectiva tradicional, ou primária, surge no ambiente corporativo, quando a falta de confiança e comunicação inadequadas; mal-entendidos e fatores de personalidade se posicionam nas relações, cabendo ao gestor identificar as causas para eliminá-lo e recuperar o domínio daquela situação.

Já a perspectiva pluralista, alusiva ao conflito, pode ser adotada como uma cultura organizacional e utilizada como agente de mudança, para se atingir os objetivos. Administrar por conflitos é fazer uso deste dispositivo de segurança, para que a hierarquia na organização e poder de distribuição permaneçam intactos.

A perspectiva interacionista é encontrada onde líderes necessitam de um grau mínimo de conflito para aumentar a coesão do grupo e viabilizá-lo criativamente. Nesse caso, o grupo se desenvolve considerando o conflito como ferramenta de gestão para mudar radicalmente o poder das estruturas.

5.3 Conflitos e negociações complexas

Sob a perspectiva radical (marxista), como não poderia deixar de ser, vê a organização como um cenário de guerra em que se instala uma situação de luta e conflito organizacional, de um lado os que possuem o controle e do outro o restante, as classes trabalhadoras. Nesse caso, o conflito é explorado como uma maneira de iniciar uma mudança revolucionária

desprezando-se a estabilidade. Fazer das organizações arenas de disputas pessoais ou coletivas com interesses individuais e ambíguos perante a organização. (SPYCHALA; BRANOWSKA, 2016)

Após essa classificação, pode-se concluir que o conflito tem uma face positiva e outra negativa. Para aquelas pessoas que têm para si que o conflito é uma coisa negativa e que deve ser eliminado, a seguir serão mencionadas suas nuances. Todavia, se bem conduzido ele pode gerar novas ideias, produtos e/ou processos como soluções organizacionais. Também pode estimular a inovação num contexto disruptivo de paradigmas, resultando na criação de valor. Esse tipo de conflito incentiva o desenvolvimento de pessoas e equipes motivando-os no aprimoramento e amadurecimento das relações e suas identidades. Mesmo sob tensão, a maturidade de conduzir esse processo leva a um fator de colaboração na equipe em que todos podem usufruir de seus benefícios.

Considerando a fase negativa, o conflito pode ser nocivo, se gerido de forma individualista, deixando-se perenizar ao ponto de afetar a saúde psicológica e germinando *stress*. Pode também corroer o clima social e prejudicar a coesão do grupo.

Ainda Branowska (2016), problemas de comunicação, além de outros fatores, geram conflitos e conseqüentemente inibem a compreensão e o entendimento. Para tanto enumera-se cinco maneiras de resolvê-los: (1) concorrência, (2) colaboração, (3) compromisso, (4) evasão e (5) acomodação.

Na concorrência, em que é necessário tomar decisões rápidas, medidas impopulares são implementadas em se tratando de questões primordiais, essenciais para a prosperidade da empresa.

Na colaboração, ambas as partes têm argumentos bem fundamentados, mesmo com diferentes perspectivas, para construir um comprometimento por meio do consenso. Deve-se visualizar acordos além muros superando-se sentimentos pessoais em prol de um benefício coletivo.

Por compromisso entende-se como uma proposta transitória para o momento, que a colaboração ou competição não são produtivas. Um equilíbrio temporário no alcance de metas importantes.

Evasão se caracteriza na constatação de um problema menor diante de outras questões urgentes e prioritárias. Na impossibilidade de satisfazer os pleitos e uma possível decomposição é mais relevante do que as vantagens de uma decisão. Também pode ser considerada para permitir que as pessoas se acalmem e reavaliem suas perspectivas.

A acomodação se caracteriza ao perceber que o cerne da questão é mais importante para os outros do que para você e a importância de se manter a cooperação se justificar em si, ou mesmo para reduzir perdas e a harmonia se sobrepujar ao todo.

Reduzir conflitos passa por separação física no caso de grupos incompatíveis, que necessitam reavaliar atitudes e utilizar conexão de pessoas na condição de manter uma boa comunicação entre grupos ou departamentos com reconhecimento de ambas as partes se caracterizando como abordagem prudente e hábil.

Na ausência dessas possibilidades recorre-se à essência da negociação integrativa, notadamente na busca de interesses comuns agindo por meio das semelhanças e descartando as diferenças.

A utilização de terceiros também pode ser considerada com o envolvimento de mediadores ou árbitros profissionais, em prol de uma solução aconselhada e abalizada.

E, por fim, a rotação de membros é uma estratégia para lidar com conflitos, desde que aceita pelas partes, pois pode tornar possível uma melhor comunicação redundando em mudanças de comportamento e atitude.

Na medida do entendimento, que as competências de negociadores representam um ativo para as organizações modernas, pode-se deduzir que existem barreiras intransponíveis sem os talentos destes profissionais, a quem nos referimos anteriormente. Sabe-se que uma destas competências é identificada no *intrapreneur*, ou seja, empreendedorismo corporativo, aquele praticado dentro das organizações.

Branowska (2016) acredita que mediante cenários imprevisíveis e instáveis impera a necessidade de negociadores habilidosos e criativos, para fazer frente às suscetibilidades mercadológicas, capazes de implementar soluções inovadoras e sustentáveis, diante de conflitos, a princípio, insuperáveis.

Entende-se aqui, competências gerenciais como produto de conhecimento, habilidades e atitudes, que permitem avaliar o desempenho dos profissionais em questão, em suas respectivas tarefas nas organizações. É um trabalho complexo, que exige do profissional encarregado dessa análise profundo conhecimento das variáveis percebidas e das imperceptíveis, um determinado contexto de capacidades físicas, intelectuais e traços de personalidade.

Ao comentar sobre tendências, surge a necessidade premente de se cruzar informações sobre características de profissionais com a imprescindibilidade inovadora do novo traço do gestor do futuro. Esse perfil empreendedor carrega junto a si uma figura inovadora, que

contempla a exploração de novas oportunidades; busca incessante por melhores soluções; alta adaptabilidade e flexibilidade, tudo isso sensível à mutabilidade inerente do mercado.

Sua capacidade de identificar o negócio atraente e a transformação de ideias em projetos de alto valor agregado, o fazem um gestor de vanguarda, destemido de instabilidades momentâneas de mercado, pois ele tem a convicção que nestas ocasiões é que se alcança uma vantagem competitiva com estratégias diferenciadas e sustentáveis.

Gestores do futuro têm lugar comum na compreensão das diversidades e incertezas levando-se em consideração ambientes complexos, que requerem habilidade para resolução de conflitos e tomadas de decisão.

Por conseguinte, dá-se ênfase às mencionadas competências, porque delas surge a importância da capacidade da comunicação interna e externa com seus *stakeholders* (ambiente) e da arte de negociar com objetivos explícitos de cultivar confiança entre os públicos.

Os indicadores de conhecimento relacionados com técnicas de negociação e técnicas de pensamento criativo influenciam os resultados. Gestores afirmaram que eles não sabem técnicas de negociação e técnicas de pensamento criativo. Se eles usam todas as técnicas ou métodos, eles a usam inconscientemente (SPYCHALA; BRANOWSKA, 2016 p.198).

Negociações complexas vêm sendo conduzidas ao longo do tempo e trazem em seu bojo fundamentos naturais, que compõem em cinco elementos essenciais e sua relação no que tange sua estrutura em: (1) identificação arquitetura da negociação; (2) análise de contexto; (3) análise estrutural e relacional; (4) análise de processo e (5) análise de decisão. (CRUMP, 2015)

- (1) Partido, partidos múltiplos e os lados são os elementos que estabelecem a arquitetura da negociação complexa com três formas básicas: (i) bilateral; (ii) bilateral-multipartidária ou (iii) multilateral e dependendo desta primeira variável, a forma, é que o negociador traçará sua estratégia, uma vez de ter um lado para se contrapor ou ter vários, requerem atitudes diferenciadas.
- (2) Contexto é essencial para a compreensão e se permite o pleno domínio da realidade.
- (3) Estrutura trata das relações entre as partes, principalmente a de poder. Talvez definir essa relação seja difícil, no entanto, da relação de poder entre as partes (simétrica ou assimétrica) fornece singular perspectiva.

- (4) Compreender o processo de negociação exige uma análise retrospectiva alusiva à identificação dos eventos ocorridos, seus momentos críticos e suas respectivas datas. Essa questão temporal fazendo usufruto das devidas ferramentas analíticas pode traduzir a compreensão.
- (5) Análise de decisão, pode-se dizer que esse elemento é a inteligência do processo de negociação abarcando seus fins descritivos e prescritivos, pois as regras estabelecidas entre as partes, para se chegar a um acordo, são de grande relevância para uma análise complexa das negociações. As variações analíticas que compõem uma decisão são: unanimidade (todos concordam); consenso (ninguém discorda); *quasiconsensus*; maioria de dois terços e maioria simples (cinquenta por cento mais um).

A gestão de negociações complexas põe à prova dependência e independência; competição e cooperação; táticas e estratégia. A complexidade sucede quando muitas variáveis interagem e são geridas através de canais de comunicação e processos de decisão.

Inicialmente os estudiosos afirmam que as negociações, em ambientes simples, se limitavam a cooperativo e colaborativo. Com a evolução a análise foi deslocada para uma negociação bilateral, algo mais complexo.

O analista de negociação deve, no entanto, conceber uma negociação complexa com coesão suficiente para que um caso possa ser preparado, se necessário. Empreender esta análise descritiva é um primeiro passo necessário antes que o analista pode conduzir os níveis mais avançados de análise que poderia, por exemplo, estabelecer relações entre as variáveis - chave de negociação, analisar processos de negociação para explicar resultado da negociação, ou construir a teoria (CRUMP, 2015, p.150).

No artigo de Dahal; Ilyas; krajcovicova; Marcuello-Lopez; Saleh; Sheikh (2016), que trata de George Kohlrieser, psicólogo, professor de liderança, comportamento organizacional e veterano negociador de reféns, ele discorre sobre a experiência existencial na leitura comportamental de seres humanos e sua autoestima. Daí mencionar o desconhecido potencial de nós, seres humanos, a sua capacidade de despertar reações inesperadas.

Compreender as expectativas humanas e se relacionar com outros é a chave para o dilema humano.

A conexão interpessoal provoca troca de energia, fruto de uma coesão objetivada na criação de laços de diferentes intensidades. E a ligação desses sentimentos é a base segura na inspiração motivacional para que numa negociação as partes alcancem resultados mutuamente aceitáveis.

Realça-se que este fluxo processual, mencionado anteriormente, é baseado em relações positivas com intenções transformadoras, por parte dos atores, no esforço cooperativo de quebrar resistência e edificar soluções colaborativas.

A interseção perceptiva de valor, moral e ética cria um sentimento de confiança, empatia e pertencimento. Na relação inversa desse movimento, ou seja, atitude negativa, suscita desconfiança com impacto devastador nas relações humanas sem qualquer benefício auferível.

A conduta desejada por especialistas é que negociadores devem se empenhar em visualizar além da mesa de negociação na observância de interesses, posições e necessidades das partes envolvidas; como explorar a floresta além das árvores. Sugerem a adoção de sete fatores, a considerar: (1) eu e o outro; (2) o meu e o seu principal; (3) a minha e a sua implementação; (4) os ausentes; (5) os porteiros legais; (6) o público universal; (7) as próximas gerações.

Diante de conflitos agudos, acentuados emocionalmente na raiva, até mesmo violência, em primeiro lugar, sugere-se reconhecer as emoções e validar o direito da pessoa de senti-los. Em segundo lugar, compreender esta frente emocional e separar a pessoas do problema, largamente ratificado neste trabalho. Em terceiro lugar, se esmerar na identificação da causa de ruptura.

Os autores do referenciado artigo, Dahal *et al* (2016), enfatizam sua contribuição ao mencionar um ciclo criativo-destrutivo, nos casos em que o ator se apresenta com tristeza acentuada, para tentar lançar mão do guia de emoções baseado na bolsa de fases de tristeza para isolar oito etapas deste processo. Angústia começa com negação, continua com protesto e raiva, em seguida tristeza e saudade, medo e solidão e evoluir, finalmente, em aceitação, perdão e gratidão.

Conflitos são inerentes em nosso cotidiano e o que vai implicar em seu índice de gravidade é a maneira pelo qual será tratado. Se mal administrado, pode provocar danos irreparáveis. Em geral, com o surgimento desse fenômeno as pessoas só conseguem perceber o núcleo do problema sem se deslocar para questões subjacentes tornando mais difícil sua resolução.

Destaca-se que seres humanos são negociadores inatos e que precisam de esmero para continuar aprendendo, pois as necessidades humanas são dependentes uns dos outros, o que torna a negociação uma arte em movimento.

A interação entre duas pessoas configura um diálogo, ferramenta substancial comumente usada no campo da resolução de conflitos. E também principal atividade de organizações envolvidas em mediação, negociação e em processos de paz.

Os elementos chave de um diálogo bem-sucedido são a essência e a condição. Pode ser, acima de tudo, um estado de espírito, pois enseja uma atitude específica e comportamento em relação a si mesmo e do outro.

Numa negociação, o diálogo possibilita a capacidade de estabelecer uma conexão emocional com o outro e ser sensível ao que aparenta não ser visto. O diálogo ajuda compartilhar conhecimento propiciando entendimento com a negociação, para benefícios mútuos.

Portanto, a resolução de conflitos depende da capacidade para restabelecer a ligação. Ele enfatiza diálogo eficaz e comunicação (DAHAL; ILYAS; KRAJCOVICOVA; MARCUELLO-LOPEZ; SALEH; SHEIKH, 2016, p.18).

Com o crescimento da complexidade da estrutura organizacional, os meios de comunicação têm fundamental papel no sentido de traduzir os vários códigos de mensagens, devido às diferentes expectativas, necessidades e percepções dos agentes em questão e resultam em negociações de várias intensidades. Trata-se de relações intersubjetivas e suas respectivas variações, tais como, desempenho e grau de satisfação. Partindo do pressuposto que a maioria das pessoas se utiliza dessas negociações para influenciar os outros e atingir metas pessoais. Esse domínio produz efeitos por meio do poder, ameaça habilidade, supremacia, colaboração e até mesmo aguçar o desejo de um aconselhamento.

O uso dessa espécie de ferramenta de comunicação em negociações aproxima as partes, podendo alcançar um consenso.

A vulnerabilidade das organizações, decorrentes de hierarquias clássicas com diferenças horizontais e verticais, vícios dos sistemas de comunicação e má gestão, transforma o ambiente em uma panela de pressão, no cozimento de motivações, desejos e necessidades individuais, sem o que, se torna inevitável a utilização do canal apropriado de comunicação, aliado às técnicas e habilidades de negociação.

Dessa situação, gestão de conflitos, encontra-se uma oportunidade singular de enfrentá-los, com uma imperiosa *expertise* para satisfazer tais necessidades com inovação e criação de valor.

Assim, gestão de conflitos não significa medo, prevenção ou supressão de conflitos. Isso significa enfrentá-los de forma adequada para satisfazer as necessidades e criar inventividade e inovação (GUDARZI; BEHRUZI; RAHIMPOUR, 2016 p.843).

Ainda sobre a complexidade e interconexão nas relações comerciais, presumivelmente os agentes negociadores se empenhariam para soluções, mutuamente vantajosas, suportadas por transações desenvolvedoras de relacionamentos profícuos, no que tange ambas as partes.

A qualidade da abordagem, alinhada às perguntas investigativas, pode elevar os acordos integrativos. Já o contrário limita o fluxo de informações ocasionando resultados distributivos, isentos de criação de valor.

Os profissionais que lidam com essa tarefa cotidianamente sabem distinguir o curso do enredo, pois a distributiva tem seu espectro dimensional no curto prazo, com acordos e relacionamentos estanques.

Ao contrário, a integrativa preserva relacionamentos longevos e sustentáveis, alimentando assim, uma cadeia virtuosa de resultados exponenciais, suportados pelo sentimento de confiança e com soluções criativas, sem necessariamente obedecer ao roteiro inicial e provocando assim a ebulição de ideias, que materializadas, redundam na criação de valor.

Para tanto não é possível abrir mão de estudar o adversário em suas nuances, estilos, hábitos e costumes, resultando em abordagens minuciosamente adaptadas ao sabor da compreensão mútua e benefícios mensuráveis, lateralmente.

O entendimento, por parte de agentes, sobre negociações distributivas e integrativas, pode gerar resultados significativos, pois ao partir dessa premissa e conhecendo as melhores técnicas de abordagem, levando-se em conta o perfil da contraparte, fica lógica e real a grande adaptabilidade para a situação enfrentada, para alcançar condições satisfatórias.

A ferramenta *negotiation scorecard*, propicia sua utilização, pelo agente, no planejamento e preparação da negociação estratégica e possibilita ao avaliador deduzir um tipo de contexto global para julgamento do caráter distributivo ou integrativo.

Essa inovação (*scorecard*) no universo de vendas e negociação possibilita uma sintonia comunicativa (ilocutória), haja vista o diagnóstico de cada parte conter informações preciosas para se determinar o percurso pretendido.

A ausência desse “mapa” situacional conduz negociadores a zonas cinzentas, águas revoltas, e sem saber sequer como sair dessa situação, pode provocar sérios desastres.

Uma alteração de percepções, de características benéficas, tem o condão de uma bússola para melhor se avaliar táticas e estratégias.

O sistema de aprendizagem descrita neste artigo pode ajudar negociadores inexperientes identificar contextos enfrentados, a fim de se preparar

adequadamente e se adaptar usando táticas de negociação apropriadas situacionalmente (FLEMING; HAWES, 2016, p.76).

Mesmo aqui neste capítulo, alusivo à inovação, pode-se aferir o papel da mediação no universo da resolução de conflitos. No campo jurídico, embora não aplicada em larga escala, vem sendo responsável pela pacificação de conflitos e promoção da paz social.

Ainda considerada meio alternativo, muito embora eficiente, a mediação atua na lacuna da inoperância estatal relacionada a prestação jurisdicional.

Onde houver possibilidade das partes contenciosas obterem um acordo, sem imposição de um terceiro, a composição mediadora se torna uma solução plausível e aceita. Sua importância desponta da necessidade de promover a justiça de forma célere e equânime.

Com metodologia calcada em referências bibliográficas conceituadas, tem fator gerador processual na mediação, não como forma adversarial, mas na composição do pleito judicial com confirmação de vantagens recíprocas, bem como desobstrução do monopólio jurisdicional.

Nosso ordenamento jurídico já contempla a mediação como forma inovadora de integração da lide. Ainda que concebida por meio do conceito subjetivo resulta em vantagens cristalinas para o poder judiciário como forma de desafogo.

Embora se saiba que conflitos são saudáveis para o funcionamento das instituições, de uma sociedade evoluída, também se faz necessário a criação de meios eficazes para dirimir tais impasses e promover a paz social.

Antes desse novo procedimento de composição de litígio (mediação) contava-se com a autotutela (em que a parte mais forte se impunha sobre a mais fraca), passando pela arbitragem (terceiro imparcial geralmente sacerdote ou ancião) até a jurisdição (forma atual do sistema jurídico).

Todavia, o desconhecimento desse mencionado procedimento sobrecarrega o nosso sistema judiciário, uma vez que a sociedade tem uma ideia distorcida que somente o juiz tem poderes para dirimir conflitos. A resultante disso é o congestionamento processual ocasionando morosidade e ineficiência no judiciário.

O surgimento da mediação vem ao encontro de expectativas favoráveis à desjudicialização dos conflitos e da divulgação da possibilidade de se utilizar procedimentos mais informais, que permitem a satisfação dos interesses das partes.

A mediação é considerada uma técnica inovadora, principalmente quando exercida no direito de família, sucessões e vizinhança, pois a abrangência do acordo alcançado sugere uma eficácia inatingível diante de uma simples sentença judicial.

O papel do mediador se expande como facilitador da comunicação e não toma decisão nem apresenta parecer, apenas auxilia, voluntariamente, a construção de um acordo satisfatório.

A mediação é, contudo, um procedimento inovador e ainda pouco conhecido e aplicado entre os operadores do direito. Por esse motivo, torna-se necessário incentivar os estudos e a divulgação sobre o tema, especialmente entre os operadores do Direito, para que possam utilizá-la mais como forma de composição da lide (COLI; ROMEIRO; SANTOS, 2016, p.35).

6 Metodologia

Neste capítulo são relatados os aspectos metodológicos envolvidos na pesquisa realizada. Coube relacionar e descrever os seguintes subitens: Tipo da Pesquisa; Amostra e Sujeitos da Pesquisa; Instrumento da Pesquisa; Procedimentos para Coleta de Dados e Procedimentos para Análise dos Dados coletados.

Tipo da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa em nível exploratório.

[...] a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento, além disso, não busca enumerar ou medir eventos e geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados, seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos (NEVES, 1996, p. 1).

Selltiz *et al.* (1974, p.59-60) estipulam para o planejamento de pesquisa quatro possíveis “objetivos de pesquisa”: (1) familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso; (2) apresentar precisamente as características de uma situação, com ou sem hipóteses específicas; (3) verificar a frequência com que algo ocorre ou correlações que possui, geralmente com uma hipótese específica; (4) verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Os autores, assim, classificam os estudos em três tipos:

- a) Exploratórios: são os que possuem o primeiro objetivo acima assinalado;
- b) Descritivos: são os que incorporam tanto o segundo como o terceiro objetivos;
- c) Hipóteses causais: englobam o quarto objetivo.

Gil (2008, p. 43-45) confirma essa classificação denominando assim três “níveis” de pesquisa:

- a) Exploratórias: estudos que formulam problemas ou hipóteses para trabalhos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso;
- b) Descritivas: têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis;
- c) Explicativas: dedicam-se a identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos no sentido de explicar a razão, o porquê das coisas.

Portanto, a presente pesquisa pode ser classificada em nível exploratório, pois visa (1) promover um contato de aproximação com o objeto de estudo por ele ser razoavelmente desconhecido e ter baixa produção científica; (2) construir hipóteses para que futuros estudos possam sistematizá-lo (descrever ou explicar); (3) aumentar o conhecimento do pesquisador acerca de um fenômeno; (4) esclarecimento de conceitos; (5) apresentar recenseamento de problemas. Caracteriza-se por uma coleta de dados não padronizada. Essa pesquisa sobre comunicação e negociação valeu-se do exame da literatura, estudo da experiência de pessoas por meio de entrevista e análise de um exemplo que estimula a compreensão do tema abordado.

O delineamento da pesquisa é o Levantamento, pois buscou captar a opinião, comportamento, atitudes e experiência de especialistas em negociação por meio de entrevista.

O delineamento (GIL, 2008, p.64) seria o planejamento da pesquisa envolvendo tanto o seu desenho como análise de dados, com destaque ao procedimento adotado para a coleta de dados: **pesquisa bibliográfica** (literatura), **documental** (suportes midiáticos, relatórios), **experimental** (laboratorial), **ex-post-facto** (variáveis não controláveis, inferências, efeitos já consumados), **levantamento** (*survey*, opinião), **estudo de campo** (relações entre componentes, um sistema, observação de um fenômeno) e **estudo de caso** (estudo para conhecimento profundo de um objeto). Ou seja:

- a) **Pesquisa bibliográfica:** exaustiva análise e crítica de obras levando a conclusões e observações (é o próprio tema e objeto de estudo). Diferente de Revisão da Literatura, Exame da Literatura ou Revisão Bibliográfica, que faz um retrospecto de autores e obras que subsidiam a dissertação;
- b) **Documental:** Análise de materiais ou suportes tais como pesquisas, anúncios, relatórios, livros, gráficos. **Análise de conteúdo** (quantitativa e qualitativa) e **Análise do discurso** (qualitativa);
- c) **Experimental:** Explica um fenômeno a partir do controle de variáveis e amostra representativa;
- d) **Ex-post-facto:** Inferências sobre a relação entre variáveis sem observação direta, a partir da variação concomitante entre as variáveis independentes e dependentes;
- e) **Levantamento:** Capta a opinião, comportamento, atitudes e experiência de pessoas;
- f) **Estudo de campo:** Observação de um campo de estudo. O campo pode ser caracterizado por um aglomerado de objetos/pessoas (não em um mesmo território) ou uma comunidade (num mesmo território). Comporta a **Pesquisa Ação** (Pesquisador

convive com o fenômeno) e **Pesquisa Participante** (Pesquisa convive e interfere no fenômeno).

- g) **Estudo de caso:** Intrínseco (1 caso, que deve ser exaustivo e profundo). Ou **Análise de Casos:** Instrumental (1 tema, vários casos) ou Coletivo (representativo).

Os procedimentos de coleta de dados envolveram revisão bibliográfica e entrevistas.

Amostra e Sujeitos da pesquisa

A amostragem foi do tipo não probabilístico por acessibilidade e conveniência. Os sujeitos da pesquisa são especialistas renomados (vide p.88-89) nos temas comunicação e negociação.

Instrumento da pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2003) entrevista padronizada ou estruturada deve espelhar a determinação das opiniões sobre os fatos e conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam. Segundo Gil (2008), uma entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados e na formulação de perguntas deve-se possibilitar uma única interpretação.

Foi utilizado um roteiro com quatro questões abertas aplicado às entrevistas. As entrevistas foram compostas por quatro questões tratadas individualmente abertas e realizadas com os seguintes especialistas: William Ury, Renato Hideo Hirata, Donald Mac Nicol, Carlos Alberto Júlio e Flávia Angeli Ghisi Nielsen (ver apêndice). Todos (os brasileiros) são consultores e docentes na área de negociação, ministrando aulas em escolas de 1.^a linha, como Fundação Dom Cabral, Insper, FIA e Ibmecc. William Ury, norte-americano tem vínculo com a Universidade Harvard (Boston MA), referência mundial em pesquisas e estudos na arte de negociação.

As entrevistas estruturadas seguem o seguinte roteiro:

- 1) Qual a importância da comunicação em uma negociação integrativa (ganha-ganha)?
- 2) Em que medida a criação de valor, da negociação integrativa, depende da eficácia da comunicação?
- 3) Por que a negociação ganha-ganha não é largamente praticada?
- 4) O Senhor se recorda de alguma experiência onde ficou demonstrado a presença da ciência comunicativa num processo de negociação?

A íntegra das entrevistas está no Apêndice.

Procedimentos para coleta de Dados

A técnica de coleta de dados envolveu revisão bibliográfica, análise documental (artigo sobre negociador e negociação) e entrevistas com especialistas.

Os dados teóricos sobre os temas da comunicação e da negociação foram levantados por meio de revisão bibliográfica. Segundo Stumpf, a revisão bibliográfica,

Num sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico (STUMPF, 2009, p.16).

Assim, foi realizado um levantamento bibliográfico em catálogos de bibliotecas e editoras, além de bases de dados como Próquest, biblioteca da Compós, periódicos Capes, dos livros, teses, periódicos da área de comunicação e artigos que interessam aos eixos teóricos desta pesquisa e sobre os seguintes assuntos: agir estratégico e agir comunicativo, comunicação e negociação. Os principais autores estudados são: Habermas, Martinelli, Lewicki, Ury, Fisher, Bazerman e Saner.

O caso escolhido para análise, como um exemplo que estimula a compreensão do tema abordado, é o da negociação entre Abilio Diniz e Jean-Charles Naouri, no Pão de Açúcar, porque além de tratar de duas figuras proeminentes do mundo dos negócios o GPA Grupo Pão de Açúcar sempre chama a atenção por se posicionar como organização referência em nosso país na utilização das melhores práticas da gestão empresarial e o seu protagonista se destacar como símbolo de proa do empresariado brasileiro. Outro fator não menos importante é o envolvimento profissional de William Ury, professor emérito de Harvard, e considerado um dos melhores negociadores do mundo, vide menção na exposição do caso mais adiante.

A entrevista teve como objetivo a obtenção de informações dos entrevistados sobre o papel da comunicação na negociação. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 199) existem três tipos de entrevista: a) padronizada ou estruturada; b) despadronizada ou não-estruturada; c) painel. A presente pesquisa utilizou a entrevista padronizada ou estruturada pois fez uso de um roteiro previamente estabelecido, no qual as perguntas feitas aos entrevistados estavam predeterminadas. O motivo da padronização é obter dos entrevistados respostas para as mesmas perguntas o que permite a comparação posterior das respostas. Em relação à classificação das perguntas, Lakatos e Marconi (2007, p. 206) esclarecem que em geral elas podem ser de três categorias: a) abertas, fechadas e de múltipla escolha. As entrevistas

realizadas para essa pesquisa utilizaram perguntas abertas, às vezes chamadas de livres e não limitadas pois permitem ao informante responder livremente e usar uma linguagem própria para emitir suas opiniões.

Sobre o modelo de entrevista estruturada, que tem origem em uma matriz, trata-se de um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse da pesquisa. A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível (DUARTE, 2009). As entrevistas foram compostas por quatro questões tratadas individualmente abertas e realizadas com cinco especialistas.

Procedimentos para análise dos dados coletados

A análise dos dados coletados utilizada foi a análise de conteúdo segundo Bardin. “Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2011, p.135). O conteúdo das entrevistas foi analisado por meio da comparação das cinco respostas dadas a cada uma das quatro perguntas, procurando refletir as diferenças ou concordâncias de opiniões dos entrevistados.

7 Análise e discussão dos resultados

Análise de um caso ilustrativo

Este exemplo de negociação bem-sucedida suscita significância de muitos conceitos da comunicação nas relações intersubjetivas, pois seus atores figuram como empresários de 1.ª linha no cenário global do varejo.

Abilio dos Santos Diniz, nascido em São Paulo, 28 de dezembro de 1936, é um empresário brasileiro, Presidente do Conselho de Administração da BRF. Foi sócio da Companhia Brasileira de Distribuição, que inclui as bandeiras de Varejo Alimentar, Pão de Açúcar e Extra, de Atacarejo, Assaí e de Eletro, Ponto Frio (Globex). Também foi sócio majoritário das Casas Bahia, através da sua controlada Globex S/A.

Jean-Charles Naouri, nascido em 8 de março de 1949, na cidade de Bône (hoje Annaba), na Argélia, é um empresário francês e atualmente Presidente do Conselho de Administração, Diretor-presidente e controlador do Grupo Casino.

Em 1999 realizaram uma fusão de interesses e de suas empresas cabendo a Naouri o controle majoritário na gestão do Grupo Pão de Açúcar no Brasil. Essa transição mostrou naquele momento ser uma “tacada de mestre” no sentido de internacionalizar os grupos num movimento simétrico do mercado empresarial.

Ocorre que Abílio, com suas características pessoais, sobejamente conhecidas no mercado pela agressividade nos negócios e adverso à linha de pensamento dos seus pares, instalados no conselho de administração do conglomerado, ousou arquitetar um plano de fusão, aqui no Brasil, com o Carrefour, também conglomerado e arquirrival do Casino na França. Essa audácia intempestiva, sem consulta prévia aos seus pares, gerou sentimentos de rancor e ressentimento lançando as relações societárias, outrora saudáveis, num terreno pantanoso e sombrio, pois essa aposta causou um açodamento nas relações intra conselheiros. Consequentemente instalou-se um litígio com a constituição de uma arbitragem para esse contencioso.

Após anos de controvérsia, lá pelos idos de 2011, Abílio, enfraquecido em suas tentativas de influência, pois perdera autoridade e prestígio no grupo, contratou um negociador profissional.

O especialista contratado para essa contenda, Professor de Harvard William Ury, foi buscar duas palavras de profundo significado para sua linha de argumentação: liberdade e

dignidade. Percebendo um clima de animosidade partiu da premissa de seus ensinamentos, presentes em suas obras, aplicando uma negociação baseada em princípio – PICO: P, não confundir problemas com pessoas, não fazer julgamentos; I, sempre buscar interesses comuns e não o posicionamento; C, fundamentar a oferta em critérios e não em aspirações pessoais e finalmente O, busque opções em conjunto e não a inflexibilidade.

Chamou atenção a maneira preliminar que Ury conduziu os entendimentos. Envolveu um amigo e mentor de Naouri, o banqueiro francês David de Rothschild e pediu que ele o indagasse sobre o significado da vida. Uma vez que todo conflito é desgastante emocional e financeiramente falando.

A estratégia que Ury adotou foi a conciliação explorando os princípios no binômio já mencionado, ou seja, liberdade, para perseguir seus sonhos e projetos sem interferência e dignidade, na consciência dos próprios valores. O objetivo derradeiro era estar imbuído de uma nobreza de sentimentos para finalizar aquela negociação de maneira satisfatória e principalmente com elegância.

Sua conexão comunicativa com Rothchild foi inicialmente estruturada sobre condições pétreas de uma negociação, ou seja, confiança, respeito e colaboração. O início das tratativas teve uma condução calcada na palavra felicidade. Como se pode perceber foi como um passaporte para o âmago da discussão. Daí em diante a construção da linha de argumentação foi no sentido de sensibilizar as partes a sentarem e analisarem os interesses mútuos. O acordo foi sacramentado em apenas quatro dias.

Para se tornar um advogado mais eficaz, negociador, ou solucionador de problemas, é preciso aprender como se conectar com outras pessoas - como construir relações de confiança, respeito e colaboração. Este artigo sugere que as conexões são mais propensas a serem feitas, e relacionamentos significativos e eficazes são mais propensos a serem construídos, se se pode primeiro obter uma compreensão fundamental, tanto teórica como prática, da emoção humana (REILLY, 2005, p.311).

Os resultados foram surpreendentes, haja vista o curto espaço de tempo (quatro dias). Basicamente uma troca de ações, do Abílio, de ordinárias, com direito a voto, ou seja, a possibilidade de participar na gestão da companhia, por preferências, garantindo somente participação nos dividendos, renúncia à presidência do conselho de administração do GPA – Grupo Pão de Açúcar e acordo de não competição com encerramento de arbitragens e litígios. Enfatiza-se que a criação de valor neste sentido está caracterizada na liberdade de atuação de ambos, o que representa uma magnitude imensurável para um protagonista como Abílio Diniz, que, em seguida, fez aquisições no mercado brasileiro, como sabido na BRF (Sadia e

Perdigão), conforme publicado na reportagem de Raquel Landim e Melina Costa em O Estado de São Paulo de 18 de janeiro de 2013 e tem ratificada sua participação numa parceria com o Carrefour Brasil, conforme mencionado em reportagem de Fabrício Bernardes. da revista Exame no dia 16 de junho de 2015.

Segundo Spangler (2003), uma negociação ganha-ganha é baseada em interesses das partes com caracter colaborativa no fluxo livre e intenso das informações focado no desenvolvimento de acordos com benefícios mútuos. Aqui, inicialmente, as partes se posicionaram em seus interesses unilaterais, mas com afinco e determinação os atores souberam extrapolar as posições preliminares superando limites, previamente delimitados para uma amplitude mais criativa e conseqüentemente mais lucrativa.

Considera-se criação de valor mesmo em resultados intangíveis.

Integrativa refere-se ao potencial de interesses das partes a ser combinada de forma a criar valor comum ou ampliar o bolo. Potencial de integração só existe quando há várias questões envolvidas na negociação. Isso ocorre porque as partes devem ser capazes de fazer *trade-offs* entre as questões em ordem para ambos os lados para estarem satisfeitos com o resultado (SPANGLER, 2003, p.1).

Ao observar um conflito posicionado em perde-perde seria aconselhável se afastar do meio do “furacão”, até se abster e se colocar acima do enfrentamento, para ter uma visão própria de um mirante e identificar semelhanças, mesmo que os atores, Diniz e Naouri, se apresentassem em estilos controladores, de clara agressividade. O acordo só foi possível com o envolvimento de profissionais especialistas, que evitaram desgastes emocionais decorrentes de posicionamentos radicais e extremistas.

Nesta descrição do caso, o negociador chama a atenção para a importância da própria aceitação diante dos conflitos existenciais. Ao se reagir com ira nas relações intersubjetivas, encontra-se razões para arrependimentos posteriores. As reações com ataques inviabilizam soluções, pois se apoiam em diferenças e não em semelhanças.

Segundo Lu e Fan, uma negociação ganha-ganha deve partir do respeito à consideração das partes, para pressupostos de cultura e valores aí intrinsecamente representados em honestidade e confiança, condições percebidas no início das conversações, através da questão da importância da felicidade num contexto bilateral: “To be honest about the goals, intentions and interests can facilitate both sides to gain trust and create a constructive bartering zone” (LU; FAN, 2015, p.21).

Análise das entrevistas

Cinco especialistas em negociação foram entrevistados, seus perfis são descritos a seguir.

WILLIAM URY foi educado em Le Rosey e na Andover Academy onde se graduou em 1970. Na faculdade Ury estudou antropologia, linguística e clássicos. Ury concluiu seu mestrado em Yale e seu doutorado em Harvard. Em 1979 ele participou da criação do Projeto de Negociação de Harvard onde atualmente foi nomeado membro eminente. Em 1981 ajudou a fundar o Programa de Negociação da Escola de Direito de Harvard.

RENATO HIDEO HIRATA, considerado hoje como "Professor de professores de Negociação" no Brasil, Renato Hirata já treinou mais de 20.000 executivos nos mais diversos setores da economia nacional em Negociação Estratégica. Possui mais de 20 anos de atuação no ensino, estudo e desenvolvimento de técnicas de negociação voltadas ao perfil do executivo brasileiro. Em seu cv como consultor constam empresas como Banco Itaú BBA, Bradesco, Banco Itaú, Roche, AmBev, Nestlé, Syngenta, Oracle, Grupo Abril, Petrobrás e Vale. Seus livros "Estilos de Negociação" e "Os Segredos da Proposta Irresistível", demonstram como a conexão destas ciências pode reverter situações de alto estresse para contextos de alta cooperação e convergência para a criação de valores mútuos na negociação. Academicamente atua como coordenador do EDP (Executive Development Program) em Negociação na HSM Educação, e também como professor convidado na Fundação Dom Cabral. Empresarialmente atua como diretor da Hirata Consultores e Editora e é o responsável pelo treinamento e alinhamento de todos os seus consultores. Em suas atividades como consultor atua como preparador estratégico de negociação, mediador de conflitos societários e organizacionais e também como coach de lideranças estratégicas. Graduiu-se em Engenharia de Produção na Faculdade de Engenharia Industrial - SBC e tem Pós-graduação em Finanças Corporativas na FGV.

DONALD MAC NICOL, Graduado e Pós-Graduado em Administração pela FGV, com especialização em Finanças. Diplomou-se também em cursos de extensão no Brasil e exterior, inclusive o *Program on Negotiation* de Harvard. Empresarialmente é sócio-fundador da Mac Nicol, Rocha & Zanella Negociações. Com vinte e cinco anos de experiência em Bancos de primeira linha, sendo a última posição como Diretor Corporate do BankBoston é professor de Negociações Estratégicas nos mais renomados MBAs do país: FGV, Insper, BSP e Dom Cabral e palestrante em diversos cursos e seminários sobre e negociações. Coautor do

primeiro livro de comentários, atualmente na 2ª edição, sobre a lei, lançado antes mesmo de ela entrar em vigor.

CARLOS ALBERTO JÚLIO é empresário, palestrante, professor e autor. Foi presidente da Tecnisa S.A, e hoje permanece como vice-presidente do Conselho de Administração, presidiu a HSM do Brasil por oito anos, é autor de best-sellers. Graduado em Administração de Empresas com especialização na Harvard Business School, na London Business School e no IMD de Lausanne-Suíça, Júlio é professor na USP, ESPM e FGV, além de Conselheiro da Camil Alimentos. <http://www.carlosjulio.com.br/#sthash.ArM4L7Pn.dpuf>

FLÁVIA ANGELI GHISI NIELSEN, Pós-Doutora em Marketing pela *Copenhagen Business School*, Dinamarca (2006) e em Política de Negócios pela USP (2009). Doutora em Administração pela USP (2005), Mestre em Engenharia de Produção pela Ufscar (2001) e graduada em Administração pela USP (1999). Possui cursos de especialização internacional na área de varejo. Professora da graduação, mestrado profissional e de diversos cursos de MBA e Pós na Fundação Instituto de Administração (FIA). Diretora de Negócios Corporativos do LabFin-Provar, FIA. Consultora e pesquisadora na área de varejo. Autora de livros publicados pela Saraiva e Saint Paul, na área de negociação e varejo. Autora de mais de 50 artigos científicos publicados em congressos e revistas e de capítulos de livros nacionais e internacionais. Recebeu diversos prêmios por trabalhos acadêmicos. Suas principais atividades de pesquisa envolvem as áreas de varejo, negociação e comunicação, projetos aplicativos, metodologia científica e cases de negócio. Tem no currículo mais de 200 trabalhos de orientação de pesquisas científicas em graduação, MBA e mestrado. Parecerista de artigos em revistas de renome e congressos de peso no Brasil. Possui experiência na coordenação de treinamento em organizações renomadas, dentre elas, Unilever, LG, Bombril, Santander, Tozzini Freire, Marisa, Takeda, Carrefour, Pernambucanas, TOTVS, Comgas, Ultragaz, Bradesco, Banco do Brasil, Itaú, Saraiva, Kimberly Clark, Hypermarchas, IBM, Nielsen, Telefônica, Henkel e Electrolux.

As entrevistas foram analisadas por meio da comparação das respostas dadas pelos entrevistadores a cada uma das temáticas postas em cada uma das quatro questões.

1) Qual a importância da comunicação em uma negociação integrativa (ganha- ganha)?

WU – A efetividade da comunicação na negociação tem importância no estabelecimento da confiança e na exploração dos interesses.

DMN – Para integrar valores é preciso uma comunicação efetiva, inclusive para verificar se esses valores criados atendem ambas as partes.

RHH – O início das negociações se apresenta como distributiva (perde-ganha). Para se evoluir é preciso uma sintonia. Uma maneira de se integrar com desprendimento de interesses e fluidez na comunicação, no trato das percepções de realidade, caso contrário é tentar convencer a outra parte e isto não é negociação.

CAJ – Procuo praticar cotidianamente a comunicação caracterizada na audição ativa. A inexistência de cursos de escutatória, contraponto à oratória, traduz a nossa falta de treino para escutar. Entender nas entrelinhas o significado da mensagem é crucial para o ganha-ganha. Tese básica da negociação no sentido de resultados estabelecidos no curto prazo fruto de imediatismo, ou seja, perde-ganha. Cultura do comprador versus vendedor e a pressão mercadológica restrita a preços. Esta comunicação, não só oral, mas falada e escrita, que se encontra prejudicada entre os jovens, geração desprovida desta maestria, (quinhentas mil redações do ENEM de 2015 com nota zero e somente duzentas e cinquenta com nota máxima). Também a corporal, aliada à oral, tem sua preponderância tornando esta ciência da comunicação basilar numa negociação.

FAGN – Uma comunicação deficiente impacta em negociações tornando-as perde – ganha. A falta de clareza induz ao desentendimento desaguando num universo distributivo. O esmero na comunicação, ao contrário, propicia uma situação ganha-ganha e uma escala de tempo longa e duradoura.

2) Em que medida a criação de valor, da negociação integrativa, depende da eficácia da comunicação?

WU – A comunicação dos interesses das partes cria valor na medida que subsidia informações subjacentes.

DMN – Destaque para a diferença de valor e preço. O valor supera o preço a partir de uma variável de considerações intangíveis. Aquele algo mais, nem sempre perceptível e que tem seu princípio básico na negociação harvardiana. A eficácia de uma negociação está diretamente vinculada à criação de valor.

RHH – Criação de valor está para negociação integrativa assim como comunicação efetiva se relaciona com negociação ganha-ganha. Criação de valor não é uma competência e sim uma habilidade de extrapolar preços.

CAJ – A comunicação eficaz auxilia na compreensão dos interesses subjacentes da outra parte, somente identificados através do entendimento e clara percepção de criação de valor.

FAGN – A criação de valor está diretamente vinculada à expansão das condições no oferecimento de propostas diferenciadas e customizadas, que possam ser percebidas pelo cliente como um adicional composto de inúmeras possibilidades de valor agregado.

3) Por que a negociação ganha-ganha não é largamente praticada?

WU – A modelo predominante do posicionamento, sem a flexibilidade necessária é uma barreira para a negociação integrativa (ganha – ganha).

DMN – O objetivo de fechar um acordo por um determinado preço bloqueia a mente através da ansiedade e impaciência prejudicando a comunicação intersubjetiva.

RHH – Neste caso, votação e consenso se diferem no quesito tempo da seguinte maneira: votação, embora não costuma ser unânime, se estabelece em curto espaço de tempo; já o consenso é mais demorado. Exige mais esforço dos participantes no sentido do convencimento. A negociação distributiva obedece aos anseios do mercado no sentido do imediatismo. É a competição, o cumprimento de metas cerceando a criatividade. A negociação integrativa exige planejamento, preparação, tempo e tolerância. Consenso tem mais respaldo do que votação, haja vista a dicotomia, aqui longamente discutida, entre a competição e a colaboração, onde um só ganha dá lugar a vários vencedores.

CAJ – O modelo de estratégia competição, quando se alcança resultados em detrimento da qualidade do relacionamento com a outra parte, inibe o desenvolvimento do conceito colaboração onde o longo prazo propicia o ganha-ganha, mesmo que seja com assimetrias de ganhos, mas seguramente mútuos.

FAGN – Ambientes de trabalho competitivos inibem a reflexão necessária para propostas integrativas. Nesta mesma característica distributiva esvazia-se a possibilidade trabalho em equipe com uma individualização nociva a ganhos múltiplos e perenes.

4) O Senhor se recorda de alguma experiência onde ficou demonstrado a presença da ciência comunicativa num processo de negociação?

WU – Na negociação com Abílio e Naouri pratiquei a escuta ativa, que me levou a identificar os interesses laterais e convergir na direção de soluções satisfatórias mútuas.

DMN – Negociar um plano de recuperação judicial à mesa com credores e devedores, após intensa comunicação, inclusive com trocas prévias de mensagens eletrônicas, requereu o desenvolvimento de fatores de credibilidade e para tanto a comunicação foi fator preponderante. Sou favorável ao binômio: “duro na negociação, mas elegante nas formas de expressão”.

RHH – Seja lá qual for a negociação, a etapa investigatória, com perguntas bem formuladas, dirigidas a quem de direito é fundamental no diagnóstico. Esta mencionada preparação, previamente estudada, possibilita um juízo de valor mais apurado levando a soluções criativas e conseqüentemente integrativas.

CAJ – A transculturalidade é fator decisório nas negociações e diante dessa essencial situação a adequada comunicação, levando-se em conta aspectos de cultura, costumes e etnias, propicia resultados significativos. Caso contrário o ruído da comunicação costuma causar conseqüências desastrosas.

FAGN – Primordial compreender os fatos em sua magnitude e flexibilizar posicionamentos rígidos. Isto remete a soluções abrangentes para satisfação das partes e solução de conflitos.

Meus comentários apontam no sentido da compreensão da necessidade de uma comunicação lapidada a cada tipo de situação e principalmente pessoas, já que suas particularidades de cultura, crenças etnias e estilos influem pormenorizadamente em processos decisórios. Como escolhi um time de especialistas elevados no assunto negociação, com *expertise* de alto desempenho no mercado, as respostas ficaram diferenciadas e restritas nas experiências particulares compartilhadas e não em conceito, haja vista o domínio do assunto pelos entrevistados. Deduzo, portanto, que a ciência da comunicação é central na arte de negociar e sua excelência na prática determina a qualidade do resultado da negociação.

Minha experiência, somada aos depoimentos dos especialistas, ratifica a importância nesse esmero, motivo pelo qual fui tomado de grande entusiasmo na feitura deste projeto.

É perceptível a importância da comunicação e suas nuances numa rodada de negociação e é sua maestria que determinará a qualidade na criação de valor. As tratativas narradas por Ury nos mostram que mesmo acordos de difícil parametrização de preços apresentam resultados alcançados com valores intangíveis representativos.

Negociação só é possível através da comunicação. Fisher e Ury mantem esse sentimento e também é um interesse chave para ambos os lados em uma negociação . A boa comunicação pode mudar atitudes, impedir ou superar impasse e mal-entendidos e ajudar a melhorar as relações.

(ALFREDSON; CUNGU, 2008, p 24).

O agir comunicativo se faz presente em razão do esforço empreendido por ele no entendimento e compreensão das razões expostas. Podemos verificar que mesmo em ambientes hostis, desprovidos de transparência e confiança ele soube explorar denominadores comuns para se alcançar resultados aceitáveis para ambas as partes.

Observem que uma pergunta, aberta, foi o ponto de partida, para que fosse feita a “costura” necessária dos atos de fala ilocutórios - “O que é importante para você”? Como os exemplos se trataram de acontecimentos em diversas partes do mundo, razão maior da perícia do Ury, para ouvir e escutar os atores e criar um clima de amenidades e confiança suprarregional para que a comunicação fosse imune às vicissitudes decorrentes.

Negociação multi cultural internacional, ocorre através das fronteiras de dois ou mais países. O cruzamento de fronteiras envolve: diferenças e mudanças nos diferentes valores, línguas, culturas, leis, condições de negócios físicos e logística, modos de pensar e comunicação, sistema de prioridade, problemas, oportunidades e as maneiras pelas quais as pessoas procuram acordo sobre uma questão de conflito (GODIWALLA; BRONSON, 2015, p.37).

Ainda, segundo Freitag (2005), a busca pela concordância dirimiu qualquer dúvida existente que as partes buscaram um desfecho satisfatório, mas o que se constata é que as condições colocadas à mesa: liberdade e dignidade superaram as expectativas.

Este tipo de ação visa ao êxito e ao sucesso de um relacionamento objetivo e manipulativo entre os atores, é confrontado com a ação comunicativa, objetivo fundamental consiste em assegurar o esclarecimento dos pontos de vista, desvendar a verdade, obter o consenso, através da ação cooperativa de todos (FREITAG, 2005, p.39)

8 Considerações Finais

Sobejamente estudados e discutidos, comunicação e negociação, seguem sua trajetória, lado a lado, e sua efetividade ocasiona, não só boas relações intersubjetivas bem como resultados qualitativos e quantitativos auferíveis.

A capacidade de compreensão da mensagem intrínseca na comunicação verbal e não verbal, bem como o uso adequado do canal, sugere uma negociação fluida e criativa. Todavia, é possível se pautar na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas que tudo isso carece de conhecimento por parte dos protagonistas e que sua indução se aporta na intuição e experiência, características inerentes de cada parte, daí a necessidade de capacitação técnica para o desenvolvimento dessa habilidade, competência singular para relacionamentos maduros.

Constato com bastante veemência que na contemporaneidade a comunicação não tem a consideração merecida e por essa razão não consegue suprir adequadamente seu papel. Desta maneira é possível enfatizar as particularidades, profundamente mencionadas e analisadas neste estudo, que fazem com que seja possível depurar a comunicação na negociação, inclusive sendo objeto de melhoria de autoconhecimento e posterior extensão de validade para o outrem.

O rigor necessário para se compreender esse fenômeno requer uma gama de conhecimentos considerável, aliado à capacidade de observação peculiar a cada personalidade, pois comunicação verbal e não verbal tem uma profundidade abissal de significados e mensagens intrínsecas, na maioria das vezes despercebidas pelos incautos.

Tudo isso impacta sobremaneira no palco das negociações onde requer perícia na preparação, abordagem, entendimento dos interesses alheios e destreza para trocar informações, resultando na construção de bons acordos mútuos.

A complexidade em identificar os interesses subjacentes da outra parte induz a reflexões e requer o delineamento de um arcabouço informativo na busca de uma solução que agrade ambas as partes, maximizando resultados com criação de valor.

Negociação, seus conceitos, variações, processo e preparação foram esmiuçados de maneira que o leitor compreenda pormenorizadamente suas particularidades, uma vez que a condição situacional determinará a atuação dos atores, suas regras e princípios.

Ao tratar de persuasão e influência aborda-se uma infinidade de procedimentos comunicacionais inerentes às variações, descritas anteriormente.

Desde ambientes multiculturais, passando por estilos de negociadores até deparar com crenças e valores, administrar conflitos tem elevada importância, não só em ambientes organizacionais, mas também nas relações intersubjetivas em que se desenvolvem desacordos, desavenças e litígios de toda a ordem de grandeza sempre provocando profunda reflexão e alteração de posturas e posicionamento.

Uma controvérsia pode dar margem ao recurso da mediação, terceiro imparcial, habilitado tecnicamente, a facilitar o entendimento. Outra variação é a arbitragem, terceiro selecionado entre as partes, toma decisão informal e aceita legalmente.

Até mesmo negociações em âmbito de autarquias têm suas peculiaridades no papel intermediário consultivo, para dirimir questões controversas e encaminhamento desses pareceres aos níveis hierárquicos superiores da administração pública para deliberação técnica e/ou política.

Importante destacar, que embora esse estudo se concentre na sintonia entre o agir comunicativo e a negociação integrativa, fez-se necessário relativizar os outros dois polos, ou seja, o agir estratégico e a negociação distributiva.

Partindo do pressuposto que o agir comunicativo, com seus atos de fala ilocutórios, significa ação orientada para o entendimento, ao contrário, o agir estratégico, com seus atos de fala perlocutórios, prevalece uma comunicação sistematicamente distorcida com a intenção de manipular.

Quanto à negociação distributiva, ela é caracterizada na partilha de preço e a integrativa no entendimento, com intenso fluxo de informações e conseqüentemente criação de valores. Daí a percepção inexorável das conexões entre o agir estratégico com as negociações distributivas e paralelamente o agir comunicativo com as negociações integrativas. Por meio dessa interligação esta pesquisa se enveredou pela literatura científica com o intuito de corroborar com as questões levantadas e comprovar robustamente o desejado e responder à problematização.

A ação social de Habermas, com uma de suas vertentes na ação comunicativa, orientada para o entendimento e consenso, tem sua importância essencial na eficácia da negociação integrativa. A interseção desses fatores ratifica o estudo, aqui apresentado, no sentido de enaltecer a contribuição da teoria do agir comunicativo na negociação integrativa.

O sistema de comunicação considera a ação e o efeito dessa arte entre interlocutores e isso impacta diretamente na relação intersubjetiva com negociadores, haja vista a importância dialética no esmero por troca de informações no sentido de minimizar diferenças, exponenciar semelhanças e criar opções para ganhos múltiplos.

Os fatores de sucesso que permeiam uma comunicação clara e acurada resultam na construção de um ambiente de confiança, colaboração acima dos próprios interesses, motivação e comprometimento para resultados tangíveis e intangíveis.

Um panorama comunicativo integrativo se apresenta numa visão adquirida ampla e fértil, para um estudo a respeito da intersubjetividade. O refinamento da comunicação nas relações pessoais quer seja em ambiente privativo ou empresarial, requer maestria no entendimento das necessidades, interesses e objetivos da cada parte. A fluidez apurada de informações possibilita soluções satisfatórias mútuas. A partir de uma realidade em que a grande maioria das negociações tem comunicação precária e, por conseguinte, negociações sem o primor da excelência.

A observância dos resultados permite uma afirmação de que a prática se baseia em intuição e experiência e também permite perceber o desconhecimento desses conceitos e práticas nesta área de atuação.

O conteúdo deste trabalho se insere no desejo de transmitir e compartilhar técnicas, mundialmente praticadas e aceitas, para ambientes domésticos e profissionais utilizando conceitos e estudos de caso, para melhor efeito cognitivo.

A contribuição relevante neste estudo foca na busca de técnicas para uma comunicação exímia em negociações integrativas e conseqüentemente sustentáveis.

Já a criação de valor é percebida na razão direta do agir comunicativo e suas variáveis na negociação integrativa e suas conseqüências.

As entrevistas arroladas neste estudo, realizadas com especialistas de renome do mercado, além de estarem recheadas de tratados de comunicação e negociação, vêm ratificar um arcabouço de princípios para a intersubjetividade convergindo à temática desta pesquisa. A escuta ativa aliada à arte de perguntar redundava em melhor compreensão das expectativas das partes. Explorar as semelhanças possibilitando com isso desenvolver soluções de conformidade dos interesses das partes e não a armadilha do posicionamento. Os especialistas ainda se manifestaram sobre o papel da comunicação intersubjetiva na negociação integrativa sugerindo um ambiente de colaboração, tratados de confiança, relacionamentos duradouros e fidelização das partes ao objetivo comum. Quanto à reportagem, descrita no anexo deste estudo, trata do contencioso surgido das relações societárias entre dois titãs do ambiente empresarial global e suas idiosincrasias. Abílio Diniz e Jean-Charles Naouri protagonizaram um conflito que teve como mediador um dos entrevistados, o antropólogo e professor de Harvard, William Ury, e o que me sensibilizou foi a pergunta-chave direcionada por ele nas tratativas: O que é importante para você?

Diante do exposto presumo que a comunicação intersubjetiva e suas variações impactam diretamente nas negociações integrativas na medida em que se esmere e se proponha assertivamente um fluxo de informações compartilhadas possibilitando que seus atores se inteirem dos interesses subjacentes. Isto capacita à propositura de soluções, até então inimagináveis desaguando na seara da criatividade proporcionando valor. Esta presunção deve ser objeto de hipóteses, estudos futuros e profundos no sentido de fundamentar com maior profundidade toda a linha argumentativa, aqui narrada. Premeditando o futuro deixo esta contribuição para o prosseguimento de estudos e pesquisas no sentido de mensuração qualitativa e quantitativa de como a comunicação influencia nos resultados de uma negociação. Persevero na convicção de que o fator de sucesso de uma negociação está intrinsecamente ligado à teoria do agir comunicativo, onde o entendimento e compreensão dos propósitos se justificam na satisfação das partes e na ordem de grandeza na criação de novos valores.

Referências

- ABOUELEISH, Gihan. **Master Negotiation Skills**. Distributive versus Integrative Negotiations Characteristics. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/gihanaboueleish/mastering-negotiation-skills>> Acesso em: 15 fev. 2016.
- ACUFF, F.L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: American Management Association, 1993.
- ADMINISTRAÇÃO IN FOCO. **Processo da Comunicação**. Disponível em: < <http://administracaoinfoco.blogspot.com.br/2013/12/processo-da-comunicacao.html>>. Acesso em: 03 mar. 2016.
- ALFREDSON, Tanya; CUNGU, Azeta. Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO. FAO Policy Learning Programme. **Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature**, 2008. Disponível em: <http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/45_negotiation_background_paper_179en.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.
- ALMEIDA, Carlos W.L. Controle Externo e Técnicas de Mediação: A Busca de Soluções com Foco no Interesse Público. **Revista do TCU**, Brasília, n. 98, p. 45-54, Outubro/Dezembro, 2003.
- ALVES, Rubem. Escutatória. Disponível em: http://rubemalves.com.br/site/10mais_03.php Acesso em 28 jun. 2016.
- AMAESHI, Nnaemeka U. **A Valuation Model for Two-stage Contract negotiations Over Multiple Interdependent Issues**. 2015. 82 f. Masters theses paper 7428. Curtis Law Wilson Library, Missouri University of Science and Technology, Columbia – USA, 2015.
- ARAGÃO, L.M.C. **Razão comunicativa e teoria social crítica em Jurgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2006.
- ARVANITIS, Alexios; KARAMPATZOS, Antonios. Negotiation as an Intersubjective Process: Creating and Validating Caim-Rights. **Philosophical Psychology**, Athens, Greece, v. 26, Issue 1, 2013.
- BARDIN: Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2011.
- BAESU, Camelia; BEJINARO, Roxandra; IORBACHE, Stefan. Contextual Strategies for Conducting Effective Negotiation. **The USV Annals of Economics and Public Administration**, Romania, v.15, Issue 2, n. 22, p.148-156, 2015.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERIKER, Nimet. The conflict resolution field: reflexions on multiple realities, challenges and geographical divides. **Brown Journal of World Affairs**, v. XXI, Issue 2, p 6-22, Spring/Summer, 2015.

BERNARDES, Fabrício. Abílio Diniz aumenta participação no Carrefour Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, 16/ de juho de 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/abilio-diniz-aumenta-participacao-no-carrefour-brasil>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

BIRCK, Vera R; KESKE, Humberto I. **A voz do corpo: A comunicação não-verbal e as relações interpessoais**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO (INTERCOM). 31. 2008. Natal - RN, **Anais...** Natal, p.1-18, set. 2008,.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane S. Managerial Facades. **Advanced Management Journal**, Nova York, julho de 1966.

CARRELL, Michael R.; HEAVRIN, Christina, J.D. Integrative Bargaining, chapter 4. In: **Negotiation Essentials: Theory, Skills and Practices**: Prentice Hall, 2007, 83-107.

CHAKRABARTY, Subhra. Should salespeople always collaborate with customers? **The Journal of International Management Studies**. University of North Caroline Wilmington, USA, v.II, n.1., p.1-6, February 2016.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

COLI, Luciene; ROMEIRO, Silvia C.; SANTOS, Bruno C.P. A mediação como forma não adversarial e alternativa de solução de conflitos. **Revista Científica Jurídica**, Ubá, MG, v.1, p. 27-37, 2016.

COURVILLE, Ryan. **The Growing Need for Social and Affordable Housing: A Municipal Perspective**. A Major Paper submitted to the Faculty of Environmental Studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Environmental Studies. York University, Ontario, p.9, 2015.

CRUMP, Larry. Analyzing Complex Negotiations. **Negotiation Journal**, Cambridge, v. 31, Issue 2, p. 131- 153, April 2015.

DAHAL, B.; ILYAS, M.; KRAJCOVICOVA, E.; MARCUELLO-LOPEZ, M.; SALEH, A.; SHEIKH SARAF, S. Hostage at the table by George Kohlrieser: A critical book review. **Journal of Interdisciplinary Conflict Science**, Nova Southeastern University, Flórida, USA, v.2, 2016, p.1-20.

DALY, Joseph L. International Commercial Negotiation and Arbitration. **Journal of Public Law & Policy**. New York, v. 22, 216-251, January 2001.

DANN, Ruth. Developing the foundations for dialogic feedback in order to better understanding the learning gap from a pupil's perspective. **London Review of Education**, London, v.13, n.3, p.5-20, dec.2015.

DAVIES, Kathryn; MCMEEL, Dermott; WILKINSON, Suzanne. Soft Skills Requeriments in a BIM Project Team. In: CIB W78 CONFERENCE, 32., The Netherlands, 2015, **Procceding...** The Netherlands, October, Eindhoven, p. 108-117, 2015.

DEVECHI, Catia P.V.; TREVISAN, Amarildo L. Abordagens na formação de professores: uma reconstrução aproximativa do campo conceitual. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 47, mai./aug. 2011, 409-517.

DRUCKMAN, Daniel; OLEKALNS, Mara; SMITH, Philip L. Interpretive filters: Social cognition and the impact of turning points in negotiations. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 13-40, January 2009.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo : Atlas, 2009.

DUTRA, Delamar, J. V. **Razão e consenso em Habermas**. Florianópolis: Editora de UFSC, 2005.

ERT, Eyal; CREARY, Stephanie; BAZERMAN, Max H. Cynicism in Negotiation: When Communication Increases Buyers Skepticism. **Judgment and Decision Making**, Jerusalem v. 9, n. 3, p. 191-198, May 2014.

FAIZULLAEV, Alisher. Diplomatic interaction and negotiations. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 275-299, July 2014.

FERRY, Jean-Marc. **Filosofia da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2007.

FISHER, Roger; ERTEL, Danny. **Estratégias de negociação: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos e concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FLEMING, David E.; HAWES, Jon M. Teaching Sales Students How To Become Adaptive Negotiators: Instructional Methods For Negotiation Scorecard. **Journal For Advancement Of Marketing Education**, Terre Haute, Indiana, E.U.A, p. 72-77, v. 24, Issue 1, Spring 2016.

FREITAG, Bárbara. **Dialogando com Jurgen Habermas**, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2005.

_____. **A teoria crítica ontem e hoje**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODIWALLA, Yezdi H.; BRONSON, James W. Cross Cultural Negotiations for Greater MNC Competitiveness. **RedFame Publishing. Applied Economics and Finance**, University Wisconsin, Whitewater, v. 2 n.4, nov. 2015.

GOLDBERG, Stephen B. The secrets of successful mediators. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 365-376, July 2005.

GOMES, Fabio. Uma aproximação entre pragmática universal e economia solidária: o caso Catende. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, ed. especial, artigo 3, ago. 2014.

GUDARZI, Habiballah; BEHRUZI, Mohammad; RAHIMPOUR, Faemeh. The Investigation of The Degree of Application of Negotiation Methods in Conflict Management Strategies of Principals of High School in Izeh Town. **International Journal of Humanities and Cultural Studies**. University of Gafsa, Tunísia, p. 842-859, May 2016.

GUIRADO, F. **Negociador da sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

HABERMAS, Jurgen. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002a.

_____. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 2002b.

_____. **Verdade e Justificação: ensaios filosóficos**. São Paulo: Loyola, 2004.

HACKLEY, Susan G. Negotiation and the fight for social change. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 479-485, October 2014.

HAMES, David S. Chapter 4 Integrative Negotiation-A Strategy for Creating Value. In: *Negotiation: Closing Deals, Settling Disputes and Making Team Decisions*. **Sage Publications, Library of Congress Cataloging-in-Publications**, USA, p. 83-116, 2012.

HUSS, Ephrat. **The Art of Conflict: Using a Visual Trigger to Transform a Conflicted Narrative**. Conference “Narratives of Peace and Conflict” at The Archbishop Desmond Tutu Centre for War and Peace Studies, Liverpool Hope University, UK, Jul. 2015.

INGERSON, Marc C.; DETIENNE, Kristen B.; LILJENQUIST, Katie A. Beyond Instrumentalism: A Relational Approach to Negotiation. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 31-46, January 2015.

JOCHEMCZYK, Lukasz; PIETRZAK, Janina; ZAWADZKA, Agnieszka. The Construction of Dynamical Negotiation Networks Depending on Need for Cognitive Closure. **Language Sciences – Faculty of Psychology**, University of Warsaw, Poland, p 1-14, 2015.

KIM, Kihwan et al. The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 49-68, January 2014.

KIRGIS, Paul E. Hard Bargaining in the Classroom: Realistic Simulated Negotiations and Student Values. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 93-115, January 2012.

KIRK, Dan; OETTINGEN, Gabriele; GOLLWITZER, Peter M. Mental Contrasting Promotes Integrative Bargaining. **International Journal of Conflict Management**, Emerald Group Publishing Limited, New York, v. 22, n. 4, 2011.

KURKI, Vuoko; KATKO, Tapio S. Groundwater as a Source of Conflict and Cooperation: Towards Creating Mutual Gains in a Finnish Water Supply Project. **Water Alternatives**, Finland, v. 8, Issue 3, p. 337-351, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LANDIM, Raquel; COSTA, Melina. Abílio Diniz compra mais ações da BRF e já tem fatia relevante da companhia. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 de janeiro de 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,abilio-diniz-compra-mais-aco-es-da-brf-e-ja-tem-fatia-relevante-da-companhia,141225e>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de negociação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LIMA, Sergio H.O.; REINALDO, Hugo O.A.; ABREU, Mônica C.S.; MURALAM, Luiz C. O crowdsourcing como fator de competitividade: uma investigação em pequenas empresas do setor da moda em Fortaleza. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 138-154, jul/set 2015.

LOPES, Luís Carlos. Hermenêutica, teorias da representação e da argumentação no campo da Comunicação. In LOPES, M. I. (org.) **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.

LU, Chen; FAN, Weiwei. Cross-Cultural Issues and International Business Communication Practice: From an Anthropological Perspective. **Kamla-Raj. Anthropologist**, China, v. 22, n. 01, p. 15-24, 2015.

LYE, William E.M., MARITZ, Alex P. The divergence of eastern and western cultural and personality traits of entrepreneurs engaged in commercial negotiations. **Swinburne, Research Bank, University of Technology**, Shaanxi Province, China, august, 2009, p.01-12.

MAGALHÃES, Maria Cecília Camargo. Pesquisa em Formação de Educadores: A Pragmática como Negociação de Sentidos. **Cad. Est.Ling.**, Campinas, v. 30, p. 57-70, Jan./Jun. 1996.

MANZONI Jr., Ralphe. O Pacificador de Empresas. **Isto É Dinheiro**, São Paulo, 13 de setembro de 2013. Disponível em: <www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20130913/pacificador-empresas/129591.shtml>. Acesso em: 17 dez. 2015.

MARTINELLI, D.P.; MARTINS, T.M.; NIELSEN, F.A.G. (Orgs.). **Negociação: Conceitos e aplicações práticas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

MEHRABIAN, Albert; FERRIS, Susan R. Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels. **Journal Consulting Psychology**, v.3, n. 3, p. 248-252, jun. 1967.

MELL, Johnathan; LUCAS, Gale; GRATCH, Jonathan. An effective conversation tactic for creating value over repeated negotiation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AUTONOMOUS AGENTS AND MULTIAGENT SYSTEMS. 14., 2015, Turkey. **Proceeding ...** Bordini, Elkind, Weiss, Yolum(eds.), Istambul, Turkey, may 2015.

MENKEL-MEADOW, Carrie. Mediation, Arbitration, and Alternative Dispute Resolution (ADR). **International Encyclopedia of The Social and Behavioral Sciences**. School Of Law, University of California, Irvine, Elsevier Ltd., p.1-16, 2015.

_____. Negotiating with Lawyers, Men and Things: The Contextual Approach Still Matters. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 257-293, July 2001.

MILES, Edward W. Developing Strategies for Asking Questions in Negotiation. **Negotiation Journal**, Cambridge, p. 383-412, October 2013.

MOREIRA, Sonia V. Análise documental. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Orgs.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOUZAS, Stefanos. A Network Perspective on Negotiation: what is new and why it matters. **Negotiation Journal**, Cambridge p. 7-21, Jan. 2016.

NAGY, Magdolna Toth et al. ECLAC Economic Commission for Latin America and The Caribbean. In: SEMINARS AND CONFERENCES, 84., Successful Public Participation in Environment Negotiations, 4.. **United Nations Publication**, Santiago, Chile, p.1-56, mar. 2016,

NEVES, José Luís. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.

NIELSEN, Flavia. Uma reflexão sobre a abordagem sistêmica na negociação. In: _____. **Negociação: conceitos e aplicações práticas**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva p. 7-35, 2010.

OLEKALNS, Mara; DRUCKMAN, Daniel. With Feeling: How Emotions Shape Negotiation. **Negotiation Journal**, Cambridge p. 455-478, October 2014.

PARIS, Stelian; SIRBU, Rodica; CADAR, Emin; TOMESCU, Aneta; ERIMIA, Cristina-Luiza. Conflict – A necessary evil. **European Journal of Social Sciences Education and Research**, Romania, v. 6, n.1, p. 65-70, jan.-apr. 2016.

PARLAMIS, Jennifer D.; MITCHELL, Lorianne D. Teaching Negotiations in the New Millennium: Evidence-Based Recommendations for Online Course Delivery. **Negotiation Journal**, Cambridge p. 93-113, January 2014.

PUTNAM, Linda L. Communication as Changing the Negotiation Game. **Journal of Applied Communication Research**, University California, Santa Barbara, v.38, n.4, p. 325-335, November 2010.

REILLY, Peter. Teaching law students how to feel: Using negotiations training to increase emotional intelligence. **Negotiation Journal**, April 2005, 301-313.

ROTHMAN, Jay. The reflexive mediator. **Negotiation Journal**, Cambridge October 2014, 441-453

ROSSETTI, Regina; MENDONÇA JUNIOR, Murilo Furtado. Agir comunicativo na negociação integrativa. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (INTERCOM). 38., 2015. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015.

SANER, Raymond. **O Negociador Experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

SCHOOP, Mareike. The Worlds of Negotiation. In: INTERNATIONAL WORKING CONFERENCE ON THE LANGUAGE ACTION PERSPECTIVE ON COMMUNICATION MODELLING (LAP 2004), 9., 2004, USA. **Proceeding...** Rutgers University, The State University of New Jersey, New Brunswick, NJ, USA, June 2-3, 2004.

SEBENIUS, James K. Level two negotiations: Helping the other side meet its “Behind-the-table” Challenges. **Negotiation Journal**, Cambridge p. 7-21, January 2013.

SELLITIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SHELL, G. Richard. O processo de negociação. In: _____. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Elsevier, 2001.

SILVA, A.J.A.; MUNHOZ, J.P.; MUNHOZ, J.A. Administração de conflitos nas organizações: complexidade e desafios. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v.1, n.13, p 1-15, 2015.

SMITH, Coty C. **Moving from distributive to integrative negotiations**. Amberton University, Garland, 2012. Disponível em: <
[https://cotysblog.files.wordpress.com/2012/05/integrative-to-distributive negotiations.pdf](https://cotysblog.files.wordpress.com/2012/05/integrative-to-distributive%20negotiations.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2015.

SOUZA, José Crisóstomo. **Filosofia, racionalidade, democracia: os debates Rorty e Habermas**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

SPANGLER, Brad. Integrative or Interest-Based Bargaining. **Beyond Intractability Project, The Conflict Information Consortium**, University of Colorado, Boulder, 2003.

SPYCHALA, Malgorzata; BRANOWSKA, Agata. **Managers' Competencies in the area of Entrepreneurship**. Department of Entrepreneurship and Business Communication, Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, Poland, p. 191-204, 2016.

STUMPF, Ida R. C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Orgs.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHAFER, W.R. **Compreender Habermas**. Petrópolis: Vozes, 2010.

TARTUCE, Fernanda; BORTOLAI, Luís Henrique. **Mediação de Conflitos, Inclusão Social e Linguagem Jurídica: Potencialidades e Superações**. 2016. Disponível em: <http://www.civilprocedurereview.com/index.php?option=com_content&view=article&id=462:mediacao-de-conflitos-inclusao-social-e-linguagem-juridica-potencialidades-e-superacoes-fernanda-tartuce-and-luis-henrique-bortolai-&catid=84:pdf-revista-n22015>. Acesso em: 31 mar. 2016.

TU, Yu-Te. Trust Affecting on Negotiation Styles. **International Journal of Humanities and Social Science**, Taiwan, v. 4, n.1, p. 259-267, January 2014.

VARNER, Iris I. **The Role of Negotiation in Intercultural Business Communication**. **Connexions-International Professional Communication Journal**, Illinois State University, 1(1), p. 139-145, 2013.

VO, Bao Q.; PADGHAM, Lin; CAVEDON, Lawrence. **Negotiating flexible agreements by combining distributive and integrative negotiation**. *Intelligent Decision Technologies*, v. 1, n. ½, pp. 33 – 47, 2007 . Disponível em: <<https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:2498/n2006006548.pdf> >. Acesso em: 12 set. 2015.

VUORELA, Taina. A case study of humor in multicultural business negotiations. **Negotiation Journal**, Cambridge p. 105-130, January 2005.

WALL, James A.; DUNNE, Timothy C. Mediation Research: A Current Review. **Negotiation Journal**, Cambridge p. 217-244, April 2012.

WANG, Lan. The Impact of Perception Difference on Channel Conflict: A Customer Relationship Life Cycle. **Journal of Service and Management**, Beijing, China, p. 655-661, 2015.

WATKINS, Michael (Org.). **Negociação**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

WEISS, Joshua N. From Aristotle to Sadat: A Short Strategic Persuasion Framework for Negotiators. **Negotiation Journal**, Cambridge p. 211-222, July 2015.

APÊNDICE

Integra das entrevistas concedidas para esta pesquisa.

Entrevista 1

Entrevista com WILLIAM URY

P = Qual a importância da comunicação em uma negociação integrativa (ganha-ganha)?

E = What is the importance of communication in an integrative negotiation (win-win bargaining)?

Effective communication could not be more important both in establishing a trusting relationship and exploring interests and concerns.

Comunicação eficiente não poderia ser mais importante tanto para estabelecer um relacionamento de confiança, quanto para explorar interesses e prioridades em comum. (tradução livre).

P = Em que medida a criação de valor, da negociação integrativa, depende da eficácia da comunicação?

E = To what extent in an integrative negotiation does created value depend on effective communication?

Communication about the parties' interests is absolutely essential to the success of integrative negotiation.

A comunicação dos interesses das partes é absolutamente fundamental para o sucesso de uma negociação integrativa. (tradução livre)

P = Por que a negociação ganha x ganha não é largamente praticada?

E = Why isn't win-win negotiation more widely used?

The biggest barrier to the use of win-win negotiation is a win-lose mindset and fear of scarcity.

A maior barreira para o uso de negociação ganha x ganha, é a mentalidade preexistente ganha x perda e o receio de escassa margem de negociação. (tradução livre)

P = O Senhor se recorda de alguma experiência onde ficou demonstrado a presença da ciência comunicativa num processo de negociação?

E = Can you cite any experience in which the science of communication is demonstrated in a negotiation process?

In the negotiation to resolve the dispute between Abilio Diniz and Jean-Charles Naouri, I began by listening to Mr. Diniz and asking him what he truly wanted. Effective

communication revealed his underlying interest in freedom. And that made all the difference in producing a successful outcome.

Na negociação para resolver a disputa entre Abílio Diniz e Jean-Charles Naouri, comecei por ouvir Sr. Diniz e perguntei a ele o que de fato queria. A comunicação efetiva revelou que seu interesse básico era de não perder a liberdade. E isso fez toda diferença para produzir uma solução satisfatória. (tradução livre)

Entrevista 2

Entrevista com DONALD MAC NICOL

Bom hoje... São Paulo, 9 de dezembro de 2014 eu estou aqui com o Professor Donald Mac Nicol, especialista em negociações.

_ Bom dia professor Donald!

_ Bom dia é um prazer estar aqui com você.

_ Donald, por favor, você podia falar um pouquinho de você? Da sua experiência?

_ Eu sou formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas; graduado e pós-graduado com especialização em finanças. Trabalhei tanto na área de TI como na área comercial de bancos onde fui diretor do Banco Francês e Brasileiro e do Banco de Boston na época... hoje... Até pouco tempo atrás Bank Boston. Em 1995 decidi criar um escritório especializado em negociações. A palavra “negociações” faz parte da razão social do escritório Mac Nicol que é o meu nome, Roche e Zanella de dois colegas... Negociações sociedades por cota, na época, LTDA. E me dirigi totalmente a negociar para terceiros né? Ou negocio conjuntamente ou mandatado ou então, faço orientação para uma negociação. Então, desde 95 já são 19 anos que eu milito na área de negociações. Fui me especializar na área; fui assistir diversos cursos de negociações no Brasil, no exterior; participei de dois cursos do Programa Negotiation da Harvard Law School. É... Já há 14 anos... E passei também a ministrar aulas sobre o assunto nos principais MBA's do Brasil.

_ Obrigado Donald, então vamos começar. Eu queria te fazer uma pergunta: Qual a importância da comunicação em uma negociação integrativa? Ganha-ganha?

_ Bom, é... É tudo né! Eu acho que... Pra você integrar valores né, na verdade ele é só feito através de uma comunicação, seja ela qual for. Seja ela oral, escrita, mas na verdade quando você cria valores você tem que realmente verificar se este valor que você criou é do interesse da contraparte ou então se a contraparte pode atender a este valor que você deseja. Então sem esse diálogo você não consegue é... Realmente criar qualquer valor.

_ Obrigado viu Donald. A segunda pergunta: Em que medida a criação de valor da negociação integrativa depende da eficácia da comunicação?

_ Bom, é... Quanto mais eficaz a comunicação maior a possibilidade de criar valores, né? Queria me estender um pouco mais sobre a palavra criação de valores né? A criação de valores é uma tradução... Valor né? Da palavra “value” na língua inglesa, e nós muitas vezes, no Brasil, confundimos valor com preço. Se você perguntar para um americano qual é o “value” do seu automóvel, ele nunca vai falar preço. Né? Ele sempre vai falar algo a mais que existe sobre o automóvel como: segurança, potência, beleza, etc. O totem de uma das principais redes de supermercado Wall Mart, o totem tem as seguintes palavras: GREAT VALUE , então com certeza não é preço; é maior valor agregado, né? O que que acontece com a criação de valores? Ele é, segundo Harvard, o princípio básico pra negociação. Então hoje nós nem chamamos mais de ganha-ganha e sim de múltiplos ganhos, por quê? Quando nós vamos negociar temos que ter por objetivo criar novos valores na negociação para que a negociação não fique somente naquele ponto inicial e sim, com determinadas outras possibilidades de ganhos gerando, então múltiplos ganhos que é o que supera a palavra hoje ganha-ganha. Então a comunicação ela... É... Quanto mais eficaz, eu repito maior a possibilidade da criação de valores. É através do diálogo, é através da troca de ideias que estes valores são criados. O valor só é valor se tem valor para uma das partes ou se uma parte consegue satisfazer o valor pretendido pela outra. Ou seja, acho que é básico né... Esse ponto.

_ Tá bom Donald e complementando aí eu queria te colocar por que a negociação ganha-ganha não é largamente praticada?

_ É... Porque quando nós negociamos nós vamos com o objetivo de fechar um acordo por um determinado preço... É... E condições... E... E... Indo diretamente nessa negociação que nós chamamos de distributiva nós pulamos a negociação integrativa. Então a nossa ansiedade... (tosse do entrevistado) a nossa falta de paciência, de dedicação para a criação de valores nos leva à negociação distributiva e com certeza é... Não criamos possibilidades de uma negociação de múltiplos ganhos né? Chamada também de ganha-ganha.

_Agora... eu queria exemplificar agora assim.. Se você se lembra de alguma experiência e experiência é uma coisa que você foi escolhido porque você tem muita experiência neste assunto; em alguma experiência onde ficou demonstrada a presença da ciência comunicativa no processo de negociação?

_ Bom... Acho que é...

_ Você podia contar algum exemplo prá nós...

_ Eu tenho vários exemplos né? Tudo que o nosso escritório faz são negociações. Vou dar alguns exemplos: Nós agora acabamos de negociar um plano de recuperação judicial para uma grande empresa metalúrgica, empresa esta que está em um processo de recuperação judicial e nós aprovamos o seu plano de recuperação com valores que totalizam 430 milhões de reais. Nessa negociação trabalhamos para a empresa devedora, tivemos do outro lado... os credores, principalmente bancos, né? Que se agruparam e nós tivemos que negociar com estes bancos. E foi algo totalmente através de reuniões, troca de e-mails, ou seja, comunicação intensa, super intensa! É muito importante, nessa comunicação, você criar fatores como credibilidade, né? Porque através da credibilidade os lados começam se sentir mais à vontade para expor ideias, não imaginando que a contraparte possa tomar proveito errado dessas possibilidades. Então... Temos isso no dia-a-dia. Nosso escritório vive disso, é tudo o que nós fazemos.

_ É mais essa habilidade de comunicação, né?

_ É mais habilidade de comunicação... Eu entendo que usamos muito é... Temos muito cuidado de não ter uma comunicação agressiva, né? Nós entendemos que devemos ser duros nas nossas negociações, mas corteses nas nossas formas de nos expressarmos. Então isto é básico. Então nessas reuniões que nós tivemos sobre este último processo nós fomos... Acho que bastante duros nas negociações. É mas em nenhum momento passamos para um lado pessoal, para um lado de crítica às instituições financeiras, ou seja, levamos a negociação pela negociação do que estava envolvido sem levar para outros fatores de julgamento, outros fatores de crítica. Então a forma de se comunicar é... Tem que ser cortês, muito embora a negociação muitas vezes exija uma certa rigidez.

_ Professor Donald você está me lembrando daqueles princípios da negociação de Harvard que é a sigla “PICO” onde a gente não deve misturar problemas com pessoas. O senhor está dizendo: Não fazer julgamentos, não é isto?

_ É. Existe uma frase, né? Que para nós latinos, é muito difícil de entender que é aquele que separe as pessoas dos interesses. E para nós latinos, nós entendemos que nós estamos deixando de lado o calor humano, estamos deixando de levar em consideração o caráter da pessoa, a postura e não é nada disso; é justamente o contrário. Quando o americano diz: Separe os interesses das pessoas é não deixar que características das pessoas interfiram em uma boa negociação. Por exemplo: Se uma pessoa tem uma determinada religião, tem uma determinada etnia, tem uma determinada classe, você não deve fazer que estas características das pessoas interfiram nos negócios, ou seja, é uma forma de dizer não afaste as pessoas pelas suas características, ou seja, se aproxime das pessoas. E nós entendemos justamente ao

contrário, que devemos ser frios, que devemos não nos envolver emocionalmente quando não é esse né? O que diz a palavra separe as pessoas dos interesses que nós temos sempre grifado no programa de Harvard.

_ Tá ótimo. Muito obrigado, por hoje é só. Professor Donald muito obrigado pela sua atenção, sua gentileza e a sua disponibilidade de colocar toda sua experiência para me ajudar neste programa que eu estou envolvido aí agora, muito obrigado!

_ Murilo é... Todos os trabalhos que eu vi você realizar são sérios, são íntegros e será sempre um prazer cooperar com você.

_ Então, obrigado!

Entrevista 3

Entrevista com RENATO HIDEO HIRATA

Hoje, 10 de dezembro eu estou aqui com o professor Renato Hirata meu mentor em negociação e especialista dessa matéria.

_ Renato bom dia!

_ Bom dia Murilo.

_ Eu queria te pedir pra falar um pouquinho de você pra depois a gente entrar nesta sucinta entrevista. Renato, por favor, conte pra gente a sua experiência.

_ Vou falar de uma forma bastante rápida e prática. Eu sou formado em engenharia e... eu praticamente só fiz a minha carreira como executivo do mercado financeiro e... meu dia-a-dia era um dia de negociação. Era negociação com clientes, negociação interna, negociação com os meus partners no banco e eu vivia praticamente todo o tempo me relacionando com pessoas pelas quais nós tínhamos alguma diferença. Na minha época, 1981/1982 existiam poucos cursos, poucas formações no tema negociação. Então, o que a gente tinha que fazer era realmente tentar resolver as coisas através de coisas intuitivas. Vivi praticamente quase 14/15 anos no mercado financeiro quando eu descobri que eu gostava muito de negociar. Eu gostava muito, também, de ensinar e o ensino pra mim hoje, é minha paixão. Ensinar negociação, ensinar as pessoas a resolverem problemas, resolverem conflitos realmente é o que me traz energia para o meu dia a dia. Então, na verdade eu sou muito mais que um professor ou muito menos que um professor porque eu não sou uma pessoa acadêmica, eu venho da prática, né? Então eu sou um professor que usou muito tempo da prática para depois fazer a conexão com a teoria. A teoria hoje para mim, ela serve para fundamentar toda a prática que eu utilizo no meu dia a dia. Eu não consigo realmente ensinar coisas pelas

quais eu não tenho habilidade. Então tudo aquilo que eu ensino hoje Murilo é porque eu uso. E não é só porque eu uso que também todo mundo pode utilizar, mas isso demonstra um pouco de congruência quando você está ensinando alguma coisa. E dentro de tudo que eu vi comunicação é um processo crítico, ou seja, negociadores que não sabem se comunicar não conseguem ouvir o outro lado, não conseguem fazer boas propostas e não conseguem entender onde está o ponto crítico do impasse de uma negociação. Então a comunicação pra mim, eu diria pra você... Ocupa quase que 80% da competência de qualquer negociador, né? Então este é o nosso foco e graças a Deus que você está estudando este tema com tanta profundidade Murilo! Agradeço a você por esta entrevista.

_ Muito obrigado Renato. E em razão até dessas suas afirmativas é que eu... tô com muito ânimo de seguir em frente nesses estudos, nesse aprofundamento... e eu queria até te pedir Renato prá você comentar com a gente qual que é a importância da comunicação em uma negociação integrativa ?

_ Murilo quando nós falamos em negociação integrativa, o inverso disso é a negociação distributiva, né? Então vamos só colocar duas coisas importantes aqui: Quando nós falamos em distribuição na negociação a gente tá dizendo que o bolo é único e que a gente tá brigando aqui pra que a gente ganhe uma fatia maior do nosso lado e o outro lado vai ficar com uma fatia menor. Ganha- ganha em uma negociação distributiva parece que a gente divide o bolo em dois e 50% parece que é sempre ideal. Numa negociação integrativa ela faz com que o bolo cresça um pouquinho mais. Então aqueles 50% daquele bolo que era pequeno agora pode se transformar em 10% daquele bolo que ficou 10 vezes maior. A grande questão, na verdade, é como fazer com que a gente cresça o bolo; como fazer com que a gente vá para um processo de negociação onde a gente discuta mais aquela... Aquele precedente, aquele início da negociação que era aquele bolo inicial. Para isso é importante que a gente crie uma sintonia com o outro lado da negociação, com o outro negociador para que os dois comecem a pensar em um bolo maior. Isso chama-se integrar. Então aquele bolo que eu tinha na minha mente, somado com o bolo que existia do outro lado faz com que o bolo das duas partes seja um bolo dez vezes maior. Então, é... Nesse processo é importante que a gente... A gente se dispa... Tire um pouquinho do processo de ganhar do outro, mas de ganhar com o outro. Então esse primeiro comportamento faz com que a gente... Faça primeiro a pergunta para nós negociadores é: Não existe outra forma de eu ganhar o que eu quero é... Sem fazer com que ele perca? Não existe outra forma pela qual a sugestão dele pode agregar pra mim? Ao invés de pensar que a sugestão dele pode me desagregar? Então, são perguntas de um negociador, que é também um processo de comunicação, que ele tem que fazer pra ele. Então pra mim,

quando os negociadores vão para um processo integrativo o processo de comunicação tá fluindo. E quando nós dizemos fluindo é porque está havendo um diálogo, está havendo uma troca ali entre percepções. E na comunicação nós não tratamos principalmente na negociação, nós não tratamos de realidade, nós tratamos de percepções de realidade e percepção de realidade tem algo a ver com, com... Pensar de uma forma diferente. E quando nós pensamos em pensar, nós precisamos também nos comunicar adequadamente pra isso. Então pra mim Murilo é... Talvez a próxima pergunta que você fale que o quanto é difícil negociar de uma forma integrativa, é difícil porque grande parte dos negociadores estão armados, grande parte dos negociadores não querem entender qual é a percepção da realidade do outro lado. Então eu quero convencer você e convencer você não é negociar. É fazer com que você acate a proposta que eu quero do jeito que eu quero. Isto não é negociação.

_ Obrigado Renato. E, aqui... Em que medida a criação de valor da negociação integrativa depende da eficácia da comunicação?

_ Então, é... Criação de valor e negociação integrativa estão ataxados, estão realmente vinculados, né? Quando nós falamos em negociação integrativa nós estamos falando de criação de valor. Criação de valor é... Eu não diria pra você que é uma competência, mas é uma habilidade que as pessoas têm de extrapolar preços, por exemplo. De extrapolar é... Uma ideia. Um valor é tudo aquilo que gera uma solução pro outro lado. Quando nós falamos de criação de valor mútuo é porque a gente não fala mais de preço, nos estamos falando de soluções e soluções tem algo a ver com problema. Você só resolve um problema através de uma solução e uma solução tem que estar linkada com o problema. Quando nós falamos de integração agora nós falamos de problemas mútuos e quando os problemas mútuos se juntam nós temos um problema maior que o problema inicial. E negociação tem algo a ver com este problema maior agora. Mas este problema maior agora faz com que esses negociadores se integrem pra criar o valor que a gente chama de solução, né? Solução mútua pra que aja um acordo. Então, integração e criação de valor são praticamente sinônimos quando a gente fala de negociação integrativa. E depende muito da eficácia da comunicação.

_ Essa eficácia da comunicação nesse processo da criação de valor na condução de uma negociação integrativa, como você acha que a comunicação deve fluir entre os negociadores?

_ Murilo é... Eu não gosto muito de falar de passos ou métodos porque muitas vezes em um processo de negociação as pessoas não começam pelo passo um, né? As pessoas são diferentes, os ambientes são diferentes, mas algumas coisas importantes que devem acontecer em numa negociação integrativa, né? Você pode estar pronto pra fazer uma negociação integrativa, no entanto o outro lado está pronto pra fazer uma negociação distributiva. Então,

quando a percepção do outro lado é diferente ele quer atacar você e você quer conciliar com ele. Então, são percepções que muitas vezes não vão bater. Então, o primeiro princípio é o seguinte: o negociador que quer fazer integração de valores ele precisa estar pronto pra confrontar um cara que vai competir com ele. Então, a primeira coisa é aceitar um pouco a forma como ele te agride, a forma como ele te propõe que é a divisão de um bolo muito pequeno. Quando você não está pronto pra aceitar, não tá pronto pra dizer “yes”, não tá pronto pra entender, não é concordar porque ele tá dizendo. Você bloqueia também o processo de criação de valor. Então, o primeiro princípio é: aceite tudo e discorde também de tudo. Aceitar não significa concordar. Aceitar significa que ele tem uma percepção do seu lado esse é o primeiro ponto. O segundo ponto é fazer com que ele agora, dê o direito pra você expressar o teu pensamento. Quando você vai expressar o teu pensamento aí tem um processo de comunicação pra fazer com que o teu pensamento tenha algo a ver com o pensamento dele. Então, ao expressar o pensamento o negociador que está pensando de forma integrativa ele vai integrar o primeiro pensamento que vem do outro lado com o pensamento que ele tá expondo agora. Pra que isso? Pra fazer com que agora, um terceiro ponto agente comece a entender que a gente tem algo em comum. Esse algo em comum é o negociador integrativo que expõe pro outro lado. Então você fala: poxa que interessante! Parece que a gente estava pensando de formas diferentes, no entanto são formas muito semelhantes. Muito parecidas, tá? E a partir desse ponto começa a se criar um ambiente de segurança. Então, num processo aonde os dois negociadores têm percepções diferentes, um quer integrar e o outro quer distribuir, quem quer integrar precisa criar um ambiente de muita segurança pra que as agendas não fiquem ocultas; pra que as agendas comecem a vir pra mesa de negociação, ok? A partir desse ponto a gente tá já integrando. A partir desse ponto o problema fica mútuo. A partir desse ponto Murilo, o inimigo não é mais a pessoa; tem inimigo comum ali que é um problema mútuo. E agora o que começa a acontecer é que os dois se juntam, por isso agora começa a ter um ganha-ganha pra perceber que o ataque não é mais à pessoa; o ataque é a um problema, um fato pelo qual está impactando um problema das duas partes ali, tá? Bom a partir dai tem criação começa a ter “brainstorming” várias sugestões pra gente eliminar esse problema; aí vai ter um bom acordo.

_ Obrigado Renato! Agora Renato na nossa experiência de mercado como consultores que somos e pelo que a gente acompanha na mídia e nos estudos de caso , nós percebemos que a negociação ganha-ganha ela não é largamente praticada por que que você acha que ela não é praticada a ganha-ganha?

_ Murilo é... Colocar duas palavras importantes aqui: votação e consenso, né? Quando a gente quer fazer uma votação às pessoas escolhem baseadas naquilo que as pessoas estão querendo resolver, mas sempre vai ter uma parte pela qual não quer. Consenso também faz com que a gente vá para um diálogo, um discurso, no entanto é mais demorado. A negociação ganha-perde é uma negociação muito rápida e o executivo hoje ele tem muita pressa, ele é cobrado, ele é pressionado né? Então muitas vezes ele tá competindo, ele não tá negociando. Ele quer o dele, ele está preocupado com a cabeça dele, principalmente quando o executivo que é um empregado. O executivo empreendedor, dono de empresa pensa de uma forma um pouco diferente, mas o executivo que é cobrado por metas ele não está muito preocupado com o outro. A preocupação dele é com ele. Então ele vai pro ganha-perde. A negociação ganha-ganha exige um pouco mais de tempo, exige um pouco mais de tolerância, um pouco mais de paciência, e você sabe muito bem, o executivo está toda hora estressado, uma ansiedade, uma cobrança fora do comum. Ele entra na organização, ele é cobrado por tudo. Então, muitas vezes ele até pretende fazer um ganha-ganha, no entanto, a corporação, a pressão do dia-a-dia impede ele de pensar desta forma. Porque não é só técnica, é uma forma de pensar, é uma forma de fazer com que as duas partes, não precisa ser uma negociação comercial, mas as duas partes comecem a entender que há um consenso ali. Consenso demora Murilo; consenso é algo que não é muito rápido de fazer, no entanto uma decisão consensual é muito mais forte que uma decisão votada; uma decisão onde um só ganha. Porque vai ter que voltar. Então pra mim é... Negociadores que vão para o ganha-perde vai ter uma volta e a volta aquela negociação que era de 10 minutos vai se transformar em duas horas. No entanto, poderia gastar 1 hora no consenso onde não teria mais repactuação. Quantas repactuações você como advogado, quantas repactuações existem nas empresas, certo? Quantas vezes você tem que acionar o jurídico porque aquilo foi mal escrito lá, tá certo? Então parece que é rápido fazer um negócio assim, no entanto o pessoal não entende né? O pacto de longo prazo que vai existir.

- Muito bom Renato! Muito obrigado. Agora eu queria que você nos dissesse é... De alguma experiência que você se recorda onde ficou demonstrada a presença da ciência comunicativa num processo de negociação. Alguma experiência, algum caso que você presenciou...

- Ah... Eu tenho um caso, do qual eu fui consultor, na indústria farmacêutica. Não posso nem dizer em que governo que aconteceu isto, é... O Ministério da Saúde neste governo estava muito mal avaliado e um dos medicamentos custaria muito caro para o Ministério da Saúde bancar é... Eles queriam usar este recurso financeiro para curar outras doenças mais populares, porque o indicador estava muito ruim. Então se eu consigo ajudar mais população

o indicador pode ser favorável pra mim. A indústria me procurou entendendo que aquele preço que o Ministério da Saúde queria praticar com eles seria inviável. Seria inviável da seguinte forma: se eles cedessem, que era 50%%, eles teriam, praticamente, que entregar a fábrica, porque aquilo não deveria acontecer. Então eles me chamaram para ver como a gente poderia resolver o problema. E aí todo o foco foi para entender, são as perguntas que a gente preparou para o processo de negociação, pra entender por qual motivo que o Ministério da Saúde queria os 50%. Então, essa resposta que eu te dei que era pra... Aliviar, aliviar o indicador não veio na negociação. Veio assim: precisamos abaixar o preço! Precisamos reduzir o preço em 50%. Então, isto me chama de posicionamento do negociador. Então, se a gente ficasse preso a isso aí, então a gente ou dá ou tá fora. Então eu vou para o concorrente... O problema não era esse. Daí a gente começou a preparar uma estratégia de perguntas pra entender o que estava fazendo com que o Ministério da Saúde quisesse 50% de desconto naquilo lá. E através de perguntas estratégicas, com pessoas certas também porque não adianta você fazer perguntas estratégicas para uma pessoa que não consegue responder... a pergunta é idiota. Quem é que poderia responder aquela pergunta. Então se preparou a pergunta e se preparou para quem se deveria fazer aquela pergunta. Quem iria fazer a pergunta e quem poderia responder a pergunta. Então, tudo isso foi montada uma estratégia para isso. Então, fomos praticamente, conversar com o ministro da saúde e a resposta veio esta, era esta: o indicador do ministério estava muito baixo e eles precisavam deste recurso financeiro para que o indicador ficasse melhor. Não tinha nada a ver com o medicamento; tinha algo a ver com o indicador. Então, se a gente não sabe fazer uma boa pergunta, a gente não consegue, também, gerar uma boa solução. Então, qual foi a solução? Não foi dinheiro, foi medicamento. Então a partir do momento que a gente entendeu qual era o medicamento que poderia facilitar o indicador nós entendemos que o medicamento nós tínhamos também. O resultado final disso Murilo foi o seguinte: a gente vendeu mais ainda! ... medicamentos para que aqueles indicadores melhorassem e nós não mexemos naquele preço que o Ministério da Saúde queria que a gente mexesse. Então, é aquilo que eu te falo, quer dizer... Pergunta, em um processo de comunicação, ela tem que ser muito bem preparada, né? Porque se você faz uma pergunta errada, a resposta também vem errada. Então, quando está se comunicando, tem um diálogo... Tem uma pergunta de um lado e tem uma resposta do outro lado. Perguntar e responder tem algo para ser pensado. E em negociação, tudo isto tem que estar muito bem escrito, muito bem elaborado porque, se não, a gente fica só conversando, mas não fica negociando.

Entrevista 4

Entrevista com CARLOS ALBERTO JÚLIO

Data: 26/01/2105.

Murilo: Ok! A gente está aqui com o professor Carlos Alberto Júlio onde nós vamos começar a nossa entrevista. Boa tarde Carlos Júlio.

Carlos: Boa tarde.

Murilo: Carlos Júlio, por favor, você poderia falar prá gente em sua opinião qual a importância da comunicação em uma negociação ganha-ganha?

Carlos: Bom acho que o aspecto mais importante da comunicação é a audição ativa. Na verdade a gente tem um grande problema, não é próprio do Brasil, mas de muitas culturas que é... Nós não temos treino para escutar. Eu sempre costumo dizer o seguinte: nós encontramos no mercado cursos de oratória, mas eu não conheço nenhum curso de escutatória. E se você não compreender inclusive nas entrelinhas, o sentimento que está por trás daquilo que está sendo negociado, dificilmente você vai conseguir uma negociação ganha-ganha. Porque o nosso treino é no ganha-perde e no perde-ganha, quer dizer, a tese básica da negociação é que para eu ganhar alguma coisa alguém está perdendo alguma coisa. Isso se insere no contexto de uma disputa e toda negociação que é uma disputa você tende ou que uma das partes saia prejudicada nisso. Essa parte saindo prejudicada você não garante o longo prazo que talvez seja o residual mais importante de uma negociação; afinal de contas, você quer clientes para sempre e não por um momento, mas a verdade é que principalmente nesta cultura de compradores e vendedores, criou-se uma cultura que o comprador tem que espremer o máximo possível o vendedor. Então você imagine uma indústria automobilística que não tenha um vendedor comprometido com qualidade, com padronização, com entregas regulares como ele vai ter, por exemplo, uma cultura de produtividade e qualidade né? Preconizada pelo “just in time” se esse fornecedor não gosta do cliente porque ele é muito espremido, então veja bem o papel da comunicação é essencial, quer dizer, e aí nós temos que levar em consideração não só a comunicação oral, falada, mas aí vale também a comunicação escrita e você vê que o jovem hoje tem uma tremenda dificuldade para escrever, não é? Essa comunicação via e-mail, via “whatsApp”, ou qualquer outro instrumento ela precisa ser mais precisa até do que a comunicação verbal e esse pessoal não está sendo treinado para escrever que é o efeito da internet onde se abrevia tudo e onde se escreve, inclusive, erroneamente. Quando você lê o e-mail de uma pessoa que você não conhece a imagem que a pessoa te passa é a imagem do texto. Isso não está sendo praticado nem treinado. Depois, o outro elemento na negociação presencial leva-se muito pouco em conta a comunicação corporal, e a

gente sabe como é fundamental essa comunicação corporal. A expressão corporal tem uma preponderância, inclusive, sobre a comunicação oral não é? Então na verdade a comunicação para uma negociação onde você está resolvendo “um conflito” que pode ser preço, pode ser entrega, pode ser condição de pagamento, pode ser adaptação do produto ou do serviço veja como é muito importante, principalmente que o vendedor entenda qual é a necessidade e o desenho desse produto ou desse serviço para depois ele sair falando e lamentavelmente nós não treinamos as pessoas para escutar.

Murilo: Obrigado, muito bom! Inclusive o jovem de hoje não tá preparado nem para escrever e nem entende o que tá escrito, né?

Carlos: Você veja que este ano... Você pode colocar aí na sua tese, no seu trabalho, você veja nós tivemos aproximadamente aí é... Quase 50%... Não, nós tivemos 500.000 redações com nota zero. 500.000 com nota zero! E tivemos, apenas, 250 com nota máxima! É um negócio absurdo! Então, esse dado pra tua tese já diz a importância da comunicação.

Murilo: Em que medida a criação de valor na negociação integrativa depende da eficácia da comunicação?

Carlos: Total. Se você não entende o que o cliente quer como é que você pode, justamente, criar valor em cima do que ele quer. Nós sabemos que nas negociações, o que gera valor para uma parte não necessariamente gera custo pra outra. Às vezes aquilo que é acessório para quem fornece é vital para quem recebe. Vou dar um exemplo pra você muito simples: Eu trabalhei durante muito tempo em uma multinacional alemã e nós fazíamos... Nós montávamos escritórios chamados “space planning”, quer dizer: divisórias, estações de trabalho, salas de reuniões, etc. e tal. Como nós é... Trabalhávamos com estes escritórios etc. e tal, o que acabava acontecendo? Que você tinha muitas vezes eh... Bancos, grandes multinacionais que não podiam parar o seu trabalho para montar uma área nova. Então, como nós tínhamos três equipes de trabalho, nós montávamos à noite, montávamos sábado, domingo e etc., mas o cliente não sabe disso, você fez a proposta. Quando você estava pra fechar a proposta o cliente falava assim pra você: Olha, mas eu preciso do seguinte: eu preciso entrar na sexta e estar pronto no domingo. E você falava assim pra ele: Vamos fazer o seguinte: tudo bem eu vou trabalhar sábado e domingo e não te cobrar extra por este trabalho; porque pra nós já estava na nossa folha; nós já tínhamos três equipes, ou três turnos como se costuma dizer. Pro cliente ele sacou que se tivesse de trabalhar no final de semana ele teria que trabalhar dobrado. Então eu criei um valor pra ele que não é custo pra mim!

Murilo: Maravilha, maravilha, maravilha! Agora a pergunta chave: Por que a negociação ganha-ganha não é largamente praticada?

Carlos: Porque nós temos o instinto de competição! Por que nós ainda temos interiorizado que a criação de valor só acontece para uma das partes o que não é verdade, aliás, nunca foi verdade! O que você tem é o seguinte, talvez a criação de valor não tenha uma divisão simétrica. Não é? Quer dizer: Existe um valor na mesa que de repente hoje você ficou com 80% e eu com 20, outra vez você ficou com 60 e eu com 40 e outras vezes eu fiquei com 80 e você com 20. Não é? Mas sempre que se cria o valor o certo é que ambas as partes tem que levar um pedaço desse valor. É a velha história da inovação. O que é inovação? É um produto ou um serviço novo que o cliente aceita pagar por ele mais do que custa pra você. Isto é que é criação de valor não é? E muitas vezes a percepção do valor está na boa comunicação, em saber vender os atributos do serviço, os atributos que efetivamente tenham impacto de valor pro cliente muito maior do que o seu custo. Por exemplo: marca, por exemplo... Você produzir perto dele, por exemplo, você fracionar a entrega, por exemplo, você deixar o cliente usar o seu estoque invés do estoque dele, entregando aos poucos. Não é? Então, esta percepção do que efetivamente é valor pro teu cliente exige um pensamento mais holístico de como o cliente usa o seu produto ou o seu serviço para também gerar valor para o cliente dele.

Murilo: Professor Carlos Júlio agora eu queria te pedir dentro da sua larga experiência no mercado onde ficou demonstrado... Você podia contar um caso pra gente, onde ficou demonstrada a presença da ciência comunicativa em um processo de negociação?

Carlos: Algum caso sobre comunicação... Da ciência comunicativa... Olha, eu devo ter milhões de casos porque eu trabalho inclusive nesta área, não é só a questão acadêmica é a questão profissional também. É... É durante muitos anos, né? Mas acho que um caso muito emblemático que eu tenho pra você ter uma ideia é quando essa comunicação, ou quando o entendimento dessa comunicação passa por valores culturais. Eu fui “trader” durante muitos anos, trabalhei no mercado da África, Oriente Médio, Oriente etc. e tal. E eu me lembro de que uma vez eu... Tinha um cliente nosso na Arábia Saudita, que havia rejeitado um lote nosso de aço, porque o aço devia ser um ASTM A60 e nós mandamos um A50. E disponibilizar o produto para trazer de volta é um terror! Porque às vezes só o frete de volta, a burocracia para entrar com o produto no Brasil que saiu daqui incentivado é um problema sério. Quem havia vendido isso para o cliente tinha sido um colega meu e tava esse problema. Era um problema grande! Na década de 80 já era um pedido da ordem de 1 ou 2 milhões de dólares. E como eu ia visitar o cliente o diretor falou assim: já que você vai lá nesse nosso cliente, vê se você consegue resolver esse problema. Eu cheguei lá e conversei com o sheik que era o meu cliente lá e falei estamos com esse problema de embarque e tal, aí ele falou: mas não dá esse aço não é o que eu pedi e vocês mandaram errado... E me cozinhou um

pouquinho. Aí aconteceu uma coisa bem interessante é... Você sabe que os islamitas rezam umas cinco, seis vezes por dia. Toca lá o minarete lá, toca o sinal não sei o que... Ele fala pra mim: está na hora da minha oração. Ele estica o tapetinho dele e começa a fazer a oração. E eu talvez por entender a cultura, aliás, essa é uma aula que eu dou até hoje, chama-se transculturalidade. É uma matéria que eu criei, dentro do currículo de mercado internacional, e ele na hora que ele começou a rezar, o que eu fiz? Eu me levantei, fiquei em pé em silêncio esperando ele terminar a oração dele. Na segunda vez que ele fez a oração eu tive o mesmo comportamento e aí quando ele terminou a oração ele disse assim pra mim: eu percebi que as duas vezes que eu rezei você levantou e ficou paradinho aí, quieto e tal né... A sua religião funciona desse jeito? Eu falei não. Eu sou católico e normalmente a gente ajoelha pra rezar ou coisa parecida, mas como eu não conheço o que você está rezando e nem falo a sua língua, o que me cabe é ficar em silêncio respeitando a sua oração e quem sabe eu recebo bons fluídos, também da sua oração.

Murilo: Ficar de pé né? Que é um sinal de respeito.

Carlos: Ehh.. sinal de respeito. Tudo bem. Puxa gostei dessa sua atitude e tal. Fiquei lá uns três dias. Quando foi o último dia ele virou pra mim e falou assim: Ele me chamava de Carlos e não de Júlio. Ele falou assim: Carlos me diz uma coisa, é... Esse problema aí do aço... Resolver esse problema aí é muito importante pra você? Eu, um jovem traider, falei: Eu vou ganhar um monte de pontos com o meu chefe se eu resolver. Eles estão desesperados porque levar isto para o Brasil custa a metade do preço, inclusive eu estou autorizado a te dar algum desconto se você quiser ficar com o aço, né? Aí ele falou assim: Tá, então fica tranquilo. Semana que vem eu mando pagar e tá tudo certo. Eu falei: Como assim? Ele falou: É importante prá você? Fique tranquilo; eu acho que eu tenho aonde colocar esse aço. E aí quando ele foi me levar no aeroporto eu falei: Puxa muito obrigado! Agora esse negócio do aço... Nem sei como eu vou explicar como eu fiz isso! Porque eu não sei como eu fiz isso. Ele falou assim: Só de você respeitar os meus valores, você merece ser ajudado. Isso é o resultado da minha oração não do seu pedido. E resolveu. Quando eu voltei eu virei para o diretor e falei com o diretor, de lá mesmo, porque era uma época que a gente fazia por telex e a gente economizava palavra. Coloquei: É pedido número tal, resolvido. Semana que vem será feito o pagamento. Aí o meu chefe quando eu cheguei perguntou: E aí? Quanto você deu de desconto? Nada. Como nada? Você tá maluco? Não. Eu falei que era importante resolver esse problema, etc., etc., etc. né? E ele arrumou outro comprador e tudo bem, tudo mais e tal e tal e tal. Bom... Resumindo a história: Passou lá um ou dois anos, o sheik veio ao Brasil, meu chefe foi recebê-lo e falou pra ele: Poxa, até hoje eu não te agradei o negócio do aço e tal,

tal, tal. Ele virou pro meu chefe e falou assim: Deixa eu te explicar; o fulano de tal, que tratava do assunto do aço, quando eu vou fazer minha oração, ele sequer, apaga o cigarro. Ele fica fumando e trabalhando na mesa enquanto eu faço minha oração. O Carlos foi lá e rezou junto comigo! Então eu não resolvi o problema nem pra você nem para o fulano, eu resolvi o problema para o Carlos. Esse é o efeito do que? É o efeito da comunicação não verbal; a única coisa que eu fiz é que eu demonstrei a ele que eu entendi o que ele estava fazendo, só isso.

Murilo: Maravilha! Eu tenho autorização de contar esse caso nas minhas aulas?

Carlos: Pode contar!

Murilo: Professor é isso aí! Eu queria te agradecer... Muito obrigado viu! Um Abraço.

Carlos: Ok!

Entrevista 5

Entrevista com FLAVIA GHISI

Data: 22/01/2016

Murilo: Vamos iniciar o questionário: Boa tarde professora.

Flavia: Boa tarde Murilo.

Murilo: Professora: Qual é a importância da comunicação em uma negociação integrativa?

Flavia: Bom a gente precisa começar a falar da importância da comunicação na negociação como um todo né? É... hoje a gente pode perceber que a comunicação é um grande entrave para as negociações de sucesso. O que muitas vezes acontece, é que as pessoas elas não são claras né? no momento de se expor, no momento de expor o que elas querem, no momento de deixar claro um acordo com todos os detalhes, e muitas vezes uma negociação que a princípio parece algo interessante para os dois lados, pode gerar um conflito posterior; quando as pessoas passam a entender um determinado problema, né? É... e quando a gente fala de uma negociação ganha-ganha, a gente tá falando que os dois lados precisam, de alguma maneira, sentirem que aquela negociação foi satisfatória prá eles, né? Então quer dizer: prá isso é muito importante que as pessoas, no momento de se comunicar nesse processo de negociação, deixem claro o que elas querem, deixem claro as suas vontades, as suas expectativas, de tal maneira que depois não gere uma frustração. Porque toda negociação quando é ganha-ganha ela, geralmente, ela é uma negociação que propicia negociações futuras. A gente vai resgatar um pouquinho o conceito da negociação ganha-perde: ela é uma negociação que ela pode até fechar, mas um dos lados vai sair, de uma certa maneira, prejudicado e futuramente ele pode não vir a não querer fazer mais negócios. Ele fecha aquele acordo, acha que ele foi beneficiado, aí ele começa a descobrir que tinha um fornecedor com preço melhor e tal,

começa a ficar irritado e não quer mais saber de negociar com aquela pessoa. Então são negociações muito pontuais que dificilmente são negociações que geram futuras negociações posteriores, né? Então a gente tá falando aqui de... de.... de... Uma comunicação nesse processo... Realmente a comunicação precisa ser muito clara e muito precisa, onde as pessoas precisam se expor, de tal maneira, que deixem muito claro cada um no processo, qual seu interesse, qual sua expectativa, quais são os critérios e os requisitos para aquele acordo acontecer. Vou dar um exemplo muito simples: Hoje tava negociando uma nova empregada. E ela foi na minha casa ontem e ela fez uma limpeza pra mim e eu falei que queria pagar 1.700,00 que era o que eu pagava para a minha empregada que tá saindo e ela falou pra mim assim: Olha D. Flavia eu acho que 1.700,00 é um pouco inferior ao valor que eu gostaria de receber porque eu gostaria de receber 2.000,00 pra esse trabalho então a gente pode conversar. A senhora vê um pouco do meu trabalho e se a senhora conseguir me pagar este valor, né? Então eu fui pra casa, fiquei pensando, achei que ela fez uma boa limpeza na minha casa, tal, fiquei pensando... Não era o que eu queria pagar no momento, né? Por várias razões pessoais, que não vem ao caso, e hoje eu liguei pra ela então pra fechar o negócio e falei: Olha, pensei bem, gostei bastante do seu trabalho, realmente o que eu gostaria de pagar é esse valor, mas eu acho que gostei muito de você, acho que o valor que você está pedindo acho que dá pra gente chegar em um acordo, então realmente gostaria de ver quando você poderia começar acho que eu quero fechar o negócio com você então, e te pagar os 2.000,00 que você me pediu. Ela falou assim: Sabe o que acontece: Eu pensei melhor e acho que 2.000 é pouco para eu ganhar 2.000. Eu andei conversando com umas pessoas que são babás e tal... Olha, mas a sua função não é de babá, né? Vai ter uma ajuda de... Com as minhas filhas no sábado, mas a sua função não é de babá. Não, mas eu andei pensando melhor... E mudou de ideia. Quer dizer, é o tipo de situação que as pessoas, elas mudam de opinião... Então quer dizer, a comunicação ela pode não ser clara, a pessoa pode omitir, ela pode mudar a opinião e daí meio que fingir que você que é a louca que não entendeu direito...

Murilo: Entendi...

Flavia: Então tudo isso gera falta de confiança, que é extremamente importante para a negociação ganha-ganha. O que que acontece? Qual é... Vamos dizer assim, a base de uma negociação ganha-ganha? Confiança. Para uma negociação ser ganha-ganha, é uma negociação que tem potencial para gerar novos negócios no futuro. Se já se cria um problema de comunicação, seja por falta de clareza, por omissão de informação, por é... é... vamos dizer assim, instabilidade de interesses isso realmente pode gerar um conflito de percepção e realmente não fecha uma negociação.

Murilo: Eu acho que as partes devem colocar à mesa todas as condições favoráveis para cada parte e a partir daí, negociar né?

Flavia: Mas o problema é exatamente esse, né? As pessoas elas não são claras, elas mudam de opinião, muitas vezes elas omitem informações que são importantes porque sabem que aquilo pode afetar de maneira negativa e isso depois, quando a pessoa fica sabendo daquilo né? Um detalhe que não é bem um detalhe, isso gera uma falta de confiança e tal. Então, eu acho que a comunicação ela precisa, antes de tudo, para gerar uma negociação ganha-ganha, ela ser clara, objetiva e verdadeira.

Murilo: Ok! Pegando um gancho aí professora... Em que medida a criação de valor, da negociação integrativa, depende da eficácia da comunicação?

Flavia: Eu não sei se eu entendi essa pergunta Murilo.

Murilo: Essa parte... O que eu quero enfatizar muito na negociação integrativa é o aspecto, que é muito importante na minha pesquisa, é a criação de valor. Aí é que tá a inovação na negociação. É a criação de valor, para aumentar o tamanho do bolo. Eu acho que vai muito de encontro ao que você vem dizendo da comunicação.

Flavia: Eu vou dar um exemplo, né? Por exemplo, nós aqui da FIA... Quando eu ligo para um cliente para oferecer um produto, um programa de sei lá... Um MBA in company, é... Quando você oferece alguma coisa que agregue valor, por exemplo: venha conhecer o nosso programa; te dou a possibilidade de você assistir um curso de curta sem custo, sem ônus. Prá você conhecer um pouco do nosso trabalho e tal, isso eu acho que é uma forma de agregar valor, né? De alguma maneira você torna aquela negociação mais vantajosa e mais interessante, quero dizer: eu não estou querendo vender uma coisa no escuro... Eu quero que você venha e conheça o nosso produto. Pode ser que você tenha alguma empresa que ela limite o que que você possa oferecer... Porque a gente tem que tomar um certo cuidado para isto não parecer... Sei lá... Propina... Alguma coisa que você está dando algum tipo de benefício, mas não... Acho que agregar valor é no sentido de... Realmente... O que que a gente pode fazer para tornar essa negociação vantajosa, quer dizer: venha conhecer nosso trabalho, ou do tipo assim: talvez um prazo maior que adeque à realidade dela... Por exemplo... Ou as vezes, vou dar um outro exemplo: um cliente queria fazer um curso de treinamento, mas para isso ele precisava começar as 7h00 da manhã; não era um horário normal, né? Os nossos cursos todos, começam às oito. É... E até cogitou-se a possibilidade de fazer começando às 6h30 da manhã. Não é comum, mas... Tá bom, vamos tentar. Isso tem um custo pra gente? Não tem muito. É só uma questão de conversar com o docente, pedir que ele venha mais cedo... Então assim, se é possível à gente fazer alguma coisa que para o cliente é muito

importante e que dá pra gente fazer, por que não? Para agregar valor para aquele negócio. Você sabe que aquele cliente é ponta firme. Se você pedir flexibilidade de horário ele vai ter, se pedir um prazo um pouco maior ele vai conseguir, se precisar colocar dois alunos a mais ele vai olhar para aquilo e tentar ajudar. Então, acho que a questão de você ter uma agregação de valor está muito associada à questão da flexibilidade que você consegue fazer numa proposta que de alguma maneira, para aquele cliente, vai agregar valor. Porque queira ou não a gente precisa entender o que que é o agregar valor. Por que de repente pra mim, pode ser diferente do que é pra ele. Pode ser que para ele uma mudança no prazo... Aconteceu este fato aqui: O cliente queria antecipar um pagamento, o curso ia começar em 2015 e ele queria antecipar o pagamento para 2014. Antecipar um pagamento é ótimo, o pior seria atrasar... Antecipar? O cliente veio pisando em ovos, pedindo aquilo... Nossa... Entendeu? O que que vai agregar valor? O que para ele de fato é importante? Então eu acho que ...

Murilo: Acho que essa flexibilização que você falou aí é... Buscando a transparência com ele, e a transparência gerando confiança e a confiança até caindo dentro da criação de valor.

Flavia: É... Tem uma questão... Que eu acho que as pessoas elas acham que o outro, ele tem bola de cristal, né? É... Fica uma questão de: um acha que o outro entendeu, o outro acha que tá claro, um acha que o outro sabe o que é importante para ele e o outro acha que isso de fato é assim. Então...

Murilo: A comunicação fica truncada, né?

Flavia: Eu diria que a comunicação é uma das maiores barreiras na negociação. Eu acho que uma das principais barreiras de uma negociação de sucesso é... Ela se concentra no problema de comunicação. É a questão... Como a gente já falou de alguns casos, né? A questão da omissão da informação, mas vai, além disso, né? Na questão de achar que o outro entendeu e não confirmar aquilo, achar que o outro sabe o que para ele é importante. Então, acho que tudo isso tem um impacto absurdo na negociação, então quer dizer: você tentar, primeiro de tudo, entender o que que para o outro vai de fato agregar valor naquela negociação, de fato é importante para aquele acordo se concretizar, é conseguir fazer isto, ser explícito nas necessidades para que de fato o outro consiga estabelecer uma relação e uma negociação que vá trazer essa vantagem competitiva para o outro lado. Acho que a criação de valor está muito associada á vantagem competitiva que ele vai ter.

Murilo: Tá! Agora tem uma pergunta interessante: E eu comento muito isto com os alunos... Por que a negociação ganha-ganha não é largamente praticada?

Flavia: -----

Murilo: Porque o que eu observo no mercado, é sempre a negociação, do nosso ponto de vista técnico, a negociação predominante é a perde-ganha, o pessoal fica focado em preço, preço, preço e esquece de desenvolver a negociação ganha-ganha.

Flavia: É... Isso também depende muito acho de cada pessoa, depende também, do ambiente que ela vive e depende também de como ela lida com as coisas. Vou dar um exemplo: Nesses tempos eu vi um estudo, que eu não vou conseguir trazer prá você muitos detalhes, mas ele falava que é... O percentual de pessoas que gostam de trabalhar em ambientes competitivos, né? Isso implica em ambientes que de alguma maneira... Eles trabalham menos em equipe, quer dizer, menos no trabalho mais colaborativo e mais no ambiente competitivo. E isso me assustou porque o percentual era muito alto, era tipo assim... Eu não lembro agora, mas era mais de 60% gostavam de um ambiente... é...

Murilo: Competitivo...

Flavia: Competitivo e tal... Não era tudo isso não, uns 40% gostava de um ambiente competitivo. E mesmo sendo 40, né? Pra mim é um número muito alto, eu acho né? De pessoas que querem estar num ambiente assim. Porque queira ou não, o ser humano ele tem muito aquela coisa de, de... Eu posso negociar, eu posso fazer um acordo, mas eu preciso ganhar mais, né? Porque é uma questão de autoestima, de que eu posso, eu consigo, eu sou bom... É... E as pessoas levam isso para as suas relações de trabalho, para as suas relações de negociação, de querer tirar vantagem em tudo... O brasileiro tem muito mais isto ainda, de, de... Querer sempre tirar vantagem em tudo que ele faz que ele negocia... Então quer dizer, é uma troca errada de um troco, o cara se acha o máximo porque ele ganhou o troco a mais, vai embora feliz porque o... Sei lá... vai comprar o ticket de um ônibus prá comprar uma passagem para uma viagem de ônibus e o cara dá o troco errado, o cara vai embora feliz da vida porque recebeu um troco a mais. As pessoas tem essa... Essa vontade de querer se sentir superior às demais e ganhar vantagem em tudo. Então eu acho que já tem um pouco disto, segundo porque nem sempre é... A pessoa, ela consegue enxergar que as negociações... Quando elas são ganha-ganha, no longo prazo, elas são mais positivas. O que que acontece; eu presenciei um aluno meu que ele fez um comentário que eu achei bem legal. Ele trabalhava na AMBEV e ele falava assim: Olha, eu sempre me envolvi em relações ganha-perde, né? Eu ia lá vender para um CARREFOUR ou WALL MART da vida e o cara sempre queria me explorar, ganhar mais e tal. O dia que ele entendeu que se ele comprasse por um preço que eu estava querendo oferecer, sem me espremer eu conseguiria vender mais, eu bateria a minha meta, ele conseguiria trabalhar com uma margem melhor, os dois iam ganhar, a gente conseguiu negociar melhor. Quer dizer tem um ponto de equilíbrio que os dois ganham né? O duro é

entender onde está este ponto de equilíbrio. Quer dizer: eu abaixo mais o preço, por outro lado o supermercado compra um volume maior, ele vende mais porque consegue repassar isto para o cliente e eu também bato a minha meta porque ele acaba comprando mais produto de mim.

Murilo: Tá.

Flavia: E aí os dois acabaram saindo ganhando nessa relação. É... Então... Só que nem todo mundo enxerga dessa maneira. Porque ele acha que se o cara tá te dando uma oportunidade, abrindo mão de alguma coisa ele vai explorar de você alguma coisa. O que que está por traz disso; o cara não pode ser tão legal comigo... Tem que ter alguma coisa errada. Então eu diria que as pessoas tem muito medo do outro também ganhar, porque elas acreditam que isso não é possível. Eu acho que elas acreditam que não é possível os dois lados ganharem e continuarem nessa relação a longo prazo.

Murilo: Tá! Agora professora é... Você deu vários exemplos em todas as perguntas que eu fiz, mas você teria ainda alguma experiência onde ficou demonstrada a experiência da ciência comunicativa num processo de negociação?

Flavia: Deixa eu pensar um pouquinho... Deixa eu só entender um pouquinho Murilo o que você está chamando de ciência comunicativa?

Murilo: Eu tô querendo explorar exatamente o que você vem falando desde o início pra mim, que pra mim é muito bom... A importância da comunicação na negociação. E aí eu queria ver se você se lembrava de alguma experiência que isso ficou muito contundente, ficou muito marcante a parte da comunicação. Porque eu entendo que...

Flavia: Eu tenho um... Eu acho que é assim: teve uma situação que aconteceu aqui, que eu acho que isso fica claro né? Um aluno, ele teve uma postura muito... É... Inadequada dentro de sala de aula e a professora que estava ministrando a aula era uma francesa bem rigorosa e chamou o aluno para vir pra frente da sala e ela deu uma atividade e o aluno quis fazer isto bem rápido para ir embora mais cedo e ela chamou a atenção do aluno. Só sei que o aluno ficou muito irritado porque se sentiu muito exposto na frente da sala e tal e a professora falou assim: olha, eu não quero mais esse aluno dentro de sala de aula. Ou ele ou eu! É... Nós da coordenação, achamos aquilo uma atitude um tanto forte, tanto por parte do aluno, também de não ter postura, enfim... Independente da razão, porque usava celular e tudo mais e realmente prejudicou o andamento da aula, mas também achamos um tanto assim, né? Complicada a postura docente de nos colocar assim, porque como a gente vai lidar com o aluno de falar isso: Olha você não pode mais vir na próxima aula. Porque a professora não quer por causa do seu comportamento e tal... É... Um tanto complicado, mas assim foi a professora que colocou... Nós sempre damos razão pro docente e realmente fomos falar com o aluno, né? E aí

o aluno se sentiu muito prejudicado e falou assim: Olha eu até entendo, mas eu tive minhas razões, eu estava com o meu sogro no hospital, por isso que eu estava atendendo o telefone. Enfim, por isso, também, que eu queria ir embora mais cedo... Aí fica uma questão... Um grande problema de comunicação, né? A professora falando um discurso e o aluno outro... Não sei se alguém mente, não sei se... Dá mesma maneira a gente acredita que os dois possam estar corretos. A professora incomodada do aluno atender o telefone todo o tempo, mas também o aluno ter tido um problema sério...

Murilo: Ham... hamm

Flávia: Mas o aluno sentiu-se assim... Olha, eu tentei ir até a professora e tal, mas eu acho isto injusto... Porque eu quero aprender... Eu, eu to perdendo aula importante, eu vou ter prova depois disto, como é que fica a questão do meu conteúdo porque eu preciso aprender... E a gente tava num impasse. Em uma situação de negociação... Num impasse! Porque a gente não conseguia enxergar... Eu falei: Eu vou falar com a professora de novo. Eu liguei pra professora e falei: olha professora, o aluno está expondo que ele estava no telefone por causa do sogro enfim, expliquei, expliquei... A professora: Olha Flavia, não tem jeito. Eu não quero o aluno na minha sala... Eu acho que foi falta de respeito, mas eu entendo se a coordenação quiser me substituir, então vocês fiquem à vontade para me substituir, mas assim a gente também estava em uma situação complicada porque ela já tinha dado uma aula, né? E como que eu vou substituir a professora no meio do curso também? Por causa de um aluno... Eu também não acho justo com a professora, mas também entendo o ponto de vista do aluno embora ele também tem... Ele errou na postura, ele podia ter avisado né? Ao monitor que estava com esse problema, por isso que ele deixava o celular ligado, se por acaso ele precisasse, ele podia atender lá fora, ele não precisava atender em sala de aula, enfim. Aí a gente tava nesse impasse, aí conversando com várias pessoas e com o professor Felizone, na época, nós resolvemos um problema, né? Que foi é... O custo que a gente ia ter com o aluno... Porque nós tentamos ver a possibilidade dele assistir aula em outra turma, mas em outras turmas esta matéria iria acontecer depois que ele iria fazer a prova, então assim... Tentamos “n” possibilidades. Sabe aquela coisa quando você vai enxergando as alternativas de negociação. Tentamos o plano “A”, o plano “B”, o plano “C” e até o não acordo né? Um aluno, desculpe o termo aí “puto da vida” e uma professora que não ia entrar em sala de aula. E aí, com muita conversa nós... O professor Felizone teve uma ideia que foi é... Vamos dar uma aula particular para este aluno. Vamos fazer o seguinte: Vamos pagar um professor pra vir... Um outro professor pra vir aqui na FIA dar aula pra esse aluno, só pra ele recuperar o conteúdo que ele perdeu. E foi isso que foi feito! Então quando a gente volta né? E... E...

Consegue, entra mais do que comunicação aqui, mas quando a gente também começa a enxergar alternativas que, no primeiro momento, elas não estão tão visíveis né? Não é aquela “A,B,C” tão facilmente observada, mas é algo que realmente envolve uma... Vamos dizer assim, até uma comunicação entre as pessoas que estão envolvidas pra entender todos os lados e todas as possibilidades e de repente vira uma ideia bacana, porque não né? É um processo de comunicação mesmo...

Murilo: Sem dúvida!

Flavia: Se eu tivesse levado o problema pra conversar... O aluno ficou imensamente feliz. Depois mandou um e-mail agradecendo a postura e a forma como foi solucionado o caso.

Murilo: Muito bom! Eu também achei muito bacana!

Flavia: E assim, conversando com várias pessoas que essa ideia surgiu porque num primeiro momento, essa ideia num tava entre as dez primeiras possibilidades de solução do problema. Então eu achei assim que foi muito de uma comunicação. E ai há mais do que só comunicação com o oponente, né? Uma comunicação com as pessoas que detêm o poder pra decidir. Então eu vejo muito isso é...

Murilo: Acho que a escola ganha até em imagem nesse...

Flavia: exatamente...

Murilo: Elogio que o aluno colocou, mais do que ela gastou dando aula particular para o aluno.

Flavia: É... Se a gente puder trazer um pouquinho a comunicação no processo de negociação, eu diria que a comunicação, geralmente ela é vista muito mais como a comunicação com o oponente, né? A comunicação ela vai muito, além disso. É a comunicação com os pares que estão envolvidos, com quem decide pra tentar encontrar alternativas pra, geralmente aquela pessoa que... Muitas vezes vai ser a terceira parte da negociação como muitas vezes um intermediador da negociação. Então a comunicação ela está em todo momento de ponto de contato entre as pessoas envolvidas na negociação.

Murilo: Ótimo! Professora Flavia muito obrigada pela atenção e até a próxima!

Flavia; Muito obrigada e espero ter ajudado!

Murilo: Ajudou e muito!

Anexo

O pacificador de empresas – Istoé Dinheiro de 13/09/2013 - Por Ralphe Manzoni Jr.

Quem é e o que pensa o professor de Harvard e antropólogo americano William Ury, que selou em apenas quatro dias a paz entre Abilio Diniz e Jean-Charles Naouri, no Pão de Açúcar. Era um típico clima de fim de verão em Paris no dia 2 de setembro, com tempo nublado e temperatura amena, com máxima de 24 graus centígrados. Naquela tarde, reuniram-se em um restaurante em Paris o professor de Harvard e antropólogo americano William Ury e o banqueiro francês David de Rothschild, amigo e mentor de Jean-Charles Naouri, CEO do grupo Casino, que controla o Pão de Açúcar no Brasil. “Por que você me procurou?”, perguntou Rothschild a Ury. A resposta que ouviu foi desconcertante. “Porque a vida é muito curta”, disse Ury. E prosseguiu. “A vida é curta em razão desses conflitos destrutivos que afetam a todos, incluindo familiares e empregados.”

Quebrado o gelo, Ury, que era enviado do empresário Abilio Diniz, sugeriu que negociassem um acordo baseado nos princípios da liberdade e da dignidade. Rothschild concordou que era a hora de botar fim àquela briga societária, que já durava dois anos e meio, desde que Diniz tentou a frustrada fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour, arquirrival do Casino, em 2011. A manobra fora considerada uma traição por Naouri. Quatro dias depois dessa conversa, Ury fez jus à sua fama de pacificador de empresas. Como mostra a foto ao lado, Diniz e Naouri estão sentados em uma sala no escritório Catelan Rodrigues Sociedade de Advogados, em São Paulo, assinando o acordo que dá fim a uma parceria que começou em 1999.

Os termos são de uma simplicidade espantosa: apenas sete itens descritos em duas páginas. De forma geral, Diniz troca suas ações ordinárias por preferenciais, sem direito a voto, e renuncia à presidência do conselho de administração do Pão de Açúcar. Naouri, por sua vez, abriu mão da cláusula de não competição de parte de Diniz. Os dois encerraram também os procedimentos arbitrais em curso. “Foi uma surpresa para muitos, mas ambos ficaram felizes com o resultado que levou ao fim da parceria com elegância”, disse Ury, com exclusividade à *DINHEIRO* (leia a entrevista ao final da reportagem). Por trás desse acordo está o gênio de Ury, considerado um dos mais talentosos negociadores de sua geração.

Com 60 anos, comemorados na quinta-feira 12, no Brasil, quando entrou em férias com sua mulher brasileira, ele é o diretor e cofundador do consagrado curso Global Negotiation Project, da Universidade Harvard. Nos últimos 35 anos, Ury esteve envolvido nas mais difíceis negociações ao redor do mundo. Pense em algum conflito global nas últimas três

décadas. É muito provável que Ury tenha sido convocado por um dos lados como mediador para apaziguar os ânimos e chegar a um acordo. Ele estava presente em negociações como a do conflito Rússia e Chechênia. Esteve envolvido ainda nas negociações de paz entre o Exército Revolucionário Irlandês (IRA) e a Inglaterra.

Atuou também na crise entre o presidente venezuelano Hugo Chávez e a oposição que queria apeá-lo do poder. Atualmente, negocia um acordo de paz entre o grupo guerrilheiro Farc e o governo colombiano. No âmbito empresarial, é também figura atuante para resolver conflitos de negócios, embora seja discreto ao falar desses assuntos que envolvem empresas. Por esses motivos, Ury não só é requisitado como mediador como também é um palestrante bem-sucedido. Suas apresentações chegam a custar até US\$ 100 mil. O livro *Como chegar ao sim*, escrito por Ury em conjunto com Roger Fisher e Bruce Patton, já vendeu 8,5 milhões de cópias, foi traduzido em mais de 30 línguas e é vendido em mais 140 países desde que foi lançado, em 1981.

Em um café da manhã no qual apresentava um projeto, Ury presenteou o megainvestidor Warren Buffett com o seu livro. **O mago de Omaha pegou o exemplar, leu o título e retrucou: “Não entendo seu livro *Como chegar ao sim*”. “Meu trabalho é justamente o contrário. Olho centenas de empresas e projetos e digo não, não, não, não, não, até encontrar exatamente o que quero.” E concluiu. “Só aí, finalmente, digo sim.”** O que o livro ensina é uma técnica de negociação extremamente simples. Primeiro, Ury separa as pessoas do problema. Ele também foca as conversas em interesses, em vez de posições. O objetivo é construir um consenso em que todos ganham. Por fim, sempre usa critérios objetivos.

No caso da negociação entre Diniz e Naouri, o ponto central era a liberdade. Ambos queriam ser livres para tocar seus projetos sem precisar prestar contas um para o outro. Nascido em Chicago, mas criado em São Francisco, na Califórnia, Ury estudou na Suíça durante sua adolescência. É formado em antropologia pela Universidade de Yale e pós-graduado em Harvard. Atualmente, mora em uma casa em meio às montanhas de Boulder, no Colorado. Mas passa mais tempo viajando do que em sua terra natal, com seus três filhos. Visita com frequência o Oriente Médio, não por acaso um dos lugares com mais conflitos no mundo – muitos deles considerados insolúveis. Não para Ury.

Para ele, a solução para acabar com as brigas milenares nessa região passa pelo turismo. Em 2004, ele criou o Caminho de Abraão, uma rota cultural através da região inspirada no Caminho de Santiago de Compostela, na Espanha. Até agora, os parceiros do projeto já abriram 400 quilômetros de caminho na Turquia, na Jordânia, em Israel e na Palestina. “A

questão talvez não seja se é preciso ter paz para se ter turismo”, diz Ury. “Mas se é preciso ter turismo para ajudar a promover a paz.” Grandes nomes de negócios apoiam essa empreitada de Ury.

São empresários do calibre de John Whitehead, ex-chairman do Goldman Sachs, e David Rockefeller Jr., da quarta geração da lendária família americana. No Brasil, o Caminho de Abraão reúne empresários como David Feffer, dono da Suzano, Salim Schahin, do grupo Schahin, e Alexandre Chade, do grupo Dotz. Curiosamente, foi essa iniciativa que aproximou Diniz de Ury. Sua filha, Ana Maria, faz parte do projeto e apresentou o pacificador ao pai em um jantar em maio deste ano. Logo depois ele foi contratado. Desde então, ele não só conquistou a confiança do empresário brasileiro como garantiu sua liberdade para alçar voos ainda mais altos em sua carreira, aos 76 anos de idade.

Prestes a completar 90 anos, em novembro deste ano, o empresário Samuel Klein não tem mais nenhuma ação da Viavarejo, holding controlada pelo grupo Pão de Açúcar e que é dona das marcas Casas Bahia, Ponto Frio e Nova Pontocom. O fundador da Casas Bahia e seu filho Michael detinham 47% da Viavarejo antes da negociação. Após a transação, Samuel não ficou com nenhum papel em seu nome. A fatia de Michael foi reduzida de 21,9% para 18%. As ações da Viavarejo foram redistribuídas para o grupo CB, que tem como procuradores Michael e sua filha e neta de Samuel, Natalie Klein.

Fazem parte do grupo a EK-VV Limited, que ficou com uma participação de 11%, a Altara RK Investments e Altara NK Investments, com fatia de 2,7% cada uma, e a Bahia VV NK Limited e a Bahia VV RK Limited, donas de 6,3% cada uma. No total, uma família mantém os 47% da holding de eletroeletrônicos. Samuel não ocupava nenhum cargo executivo na Viavarejo. O empresário, nascido em Lublin, na Polônia, imigrou para o Brasil na década de 1950. Instalou-se em São Caetano do Sul, na região do ABC paulista, e fundou a Casas Bahia, cujo nome homenageava os migrantes nordestinos e principais clientes de sua loja.

Antes que a classe C se tornasse um fenômeno de consumo, a Casas Bahia já sabia como atender esse público: financiamentos de longo prazo, prestações baixas e carnês que eram pagos nas próprias lojas. Com isso, transformou-se na maior rede de eletroeletrônicos do País. Em dezembro de 2009, a família Klein associou-se com o grupo Pão de Açúcar, controlado pelo empresário Abílio Diniz. Foi o início de um relacionamento conflituoso, que levou à revisão do acordo inicial seis meses depois do primeiro acerto. A companhia agora se prepara para uma oferta de ações, que pode acontecer no fim deste ano ou no primeiro trimestre de 2014.

Os empresários Abilio Diniz e Jean-Charles Naouri brigaram por quase três anos. Qual foi o seu truque para negociar um acordo tão rápido?

Neste conflito, todos estavam sofrendo perdas: Abilio Diniz e Jean-Charles Naouri, o pessoal do Pão de Açúcar e até mesmo as relações comerciais entre Brasil e França. O nosso objetivo era transformar essa relação perde-perde em uma situação ganha-ganha. A estratégia básica foi olhar para além das posições contrárias para entender os interesses em comum. Nesse caso, liberdade e dignidade. Os dois empresários queriam liberdade para perseguir seus sonhos e projetos sem interferências. Quando o representante de Naouri nessa negociação, o barão David de Rothschild, perguntou por que eu estava lá para encontrá-lo, simplesmente respondi: “Porque a vida é muito curta.” Disse a ele que a vida é curta em razão desses conflitos destrutivos que afetam a todos, incluindo familiares e empregados. Ele concordou. Então, propus que procurássemos uma separação baseada nos princípios da liberdade e da dignidade, na qual permitiria que cada um deles seguisse seus projetos. Uma vez que concordamos com esses princípios, não demorou muito para chegarmos a uma fórmula benéfica para ambos. Foi uma surpresa para muitos, mas os dois lados ficaram felizes com o resultado que levou ao fim da parceria com elegância.

O sr. imaginava que a negociação seria tão rápida?

Nossa estratégia foi fazer um acordo simples sem idas e vindas na negociação. Se estudarmos o acordo, veremos que ele é muito simples: uma troca de ações com direito a voto em papéis sem direito a voto, que podem ser vendidos no mercado. Ele acaba também com a cláusula de não competição e encerra todas as arbitragens e litígios. Foi muito importante chegar a um acordo rapidamente antes de a arbitragem começar. A arbitragem poderia tornar a animosidade entre ambos ainda pior e o conflito seria mais difícil de resolver. Esse prazo fez todos trabalharem de forma intensa por quatro dias. Durante esse rápido processo, seria fácil para as pessoas se perderem em detalhes ou ter reações emocionais. Então, uma das minhas principais funções era ajudar as pessoas a se manterem calmas e focadas no resultado. Em uma negociação, o paradoxo é que, se você quer ir rápido, é preciso fazer devagar. Como um amigo cirurgião gosta de dizer quando comanda cirurgias: “Devagar, estamos em uma emergência.”

Quantas pessoas estavam envolvidas na negociação?

Muito poucas. Abilio tinha um time incrível. Eu contava com o competente colega David Lax. O representante de Jean-Charles era o banqueiro francês David de Rothschild, seu velho amigo e mentor, que teve um papel muito construtivo.

Em que outros conflitos de negócios o sr. já esteve envolvido?

Um que me vem à mente é quando trabalhei para a Ford em um acordo com o sindicato. Naquele momento, uma greve era esperada. A questão mais difícil era a terceirização. O interesse da Ford era ter flexibilidade e habilidade para competir globalmente. O sindicato estava preocupado com a sua sobrevivência, caso a Ford terceirizasse os empregos para empresas sem representação sindical. Por trás disso tudo estava a falta de confiança. O sindicato não confiava na Ford e vice-versa. Juntos, conseguimos criar um número de ações concretas que cada lado poderia empreender para criar confiança. A Ford e o sindicato foram capazes de chegar a um acordo que permitia a terceirização, mas dentro de certos limites. A confiança foi construída, a greve revertida e os empregos foram preservados. Todos foram beneficiados.

O que é mais fácil: resolver conflitos de negócios ou negociar a paz na Chechênia?

Ambos são difíceis, é claro. Mas os conflitos na Chechênia são mais desafiantes para resolver, particularmente porque envolvem milhares de pessoas que morreram e também porque há frequentemente grupos dissidentes que vão sabotar o acordo por meio da violência. Outro conflito no qual estou trabalhando é no Oriente Médio, onde meus colegas brasileiros e eu estamos desenvolvendo o Caminho de Abraão, uma rota cultural através da região que é inspirada no Caminho de Santiago de Compostela. É um projeto de longo prazo, mas nossos parceiros já abriram 400 quilômetros de caminho na Turquia, na Jordânia, em Israel e na Palestina. O caminho cria desenvolvimento econômico e entendimento entre os povos, ajudando a construir os alicerces para a paz.

Quais os principais obstáculos que as pessoas enfrentam quando negociam um acordo?

Na minha experiência, o obstáculo mais comum para um acordo são as posições rígidas, emoções negativas de medo e de raiva, fortes insatisfações e a crença de que alguém vai ganhar à custa do outro. Perguntar “quem está ganhando a negociação” é como perguntar “quem está ganhando no casamento”? Uma questão melhor a fazer é: “Como vamos resolver esse problema juntos de uma forma que beneficie os dois lados?” O grande obstáculo para o sucesso de uma negociação não é o outro lado. A grande barreira está dentro de cada um de nós: o nosso instinto humano de reagir ou, em outras palavras, de agir impulsivamente, sem pensar. É chave em uma negociação focar rigorosamente no que é mais importante para nós. No caso de Abílio, por exemplo, era a liberdade.

O sr. pode dar um exemplo de um bom negociador e de um ruim?

Na minha visão, Nelson Mandela (ex-presidente da África do Sul, preso durante 27 anos pelo regime do apartheid) era um excelente negociador. Ele aprendeu a linguagem e a história de seus inimigos e negociou com eles com respeito e firmeza. Ele chegou à solução negociada de

um conflito que muitas pessoas consideravam impossível de resolver. Um bom negociador é alguém que sabe ouvir e aprender. Um péssimo negociador é o oposto disso.

Seu mais recente livro aborda o “não positivo”. O sr. pode explicar isso?

Muitas pessoas têm medo de dizer não, apesar de ser uma das palavras mais importantes do vocabulário. Ela é essencial para o respeito mútuo, para a proteção e para a justiça. Podemos verdadeiramente dizer sim para o que é importante se dissermos não para o que é menos importante. Um “não negativo” não começa com um sim. Veja o exemplo de um empresário francês, chamado Jacques, que participou de um seminário meu em Harvard. Ele tinha uma empresa de internet, com centenas de engenheiros baseados em Seattle (EUA). Quando houve uma crise no mercado de ações das empresas de internet, ele tinha de demitir 500 engenheiros. Normalmente, um CEO passa esse trabalho para o diretor de recursos humanos. Mas Jacques insistiu em encontrar cada um dos 500 empregados. Ele entregou um “não positivo”, que começava com um sim. “Nesta crise econômica, para salvar a companhia que todos construímos, não tenho escolha a não ser deixar você e muitos outros irem. Sinto muito, mas não sou mais capaz de pagar o seu salário.” E finalizava com um sim. “Como posso ajudá-lo? Podemos escrever uma boa carta de recomendação? Podemos ajudar a encontrar outro emprego?” Dois anos depois, quando os investidores colocaram dinheiro novamente nas empresas de internet, as companhias voltaram a competir pelos melhores talentos. Adivinha quem foi o primeiro a contratá-los? Jacques. Todos queriam trabalhar para ele porque havia tratado seus funcionários com respeito. A chave para um “positivo não” é o respeito. É a concessão mais barata que você pode fazer em uma negociação. O respeito não custa nada, mas significa muito para o outro lado.

Quais são as palavras que você não deve dizer em uma negociação?

Ataques pessoais, apesar de tentadores, só tornam as coisas piores. O jogo de acusações mútuas não leva a lugar nenhum. Como diz um velho ditado: “Quando você está com raiva, fará o melhor discurso de sua vida do qual vai se arrepender.”

Murilo Furtado de Mendonça Júnior é mestre em ciências da comunicação, sócio diretor da EDUCORP Educação Corporativa, consultor e professor de negociação em programas corporativos e de MBA.