

# Enfoque Sistêmico e as Habilidades do Negociador: Caracterização e Influência no Uso do Poder em Processos de Negociação

Cristina Bernardi Lima (FEA-RP/ USP) [cebelima@usp.br](mailto:cebelima@usp.br)

Talita Mauad Martins (FEA-SP/USP) - [tatamaud@hotmail.com](mailto:tatamaud@hotmail.com)

Lara Bartocci Liboni (FEA-RP/USP) [laraliboni@fearp.usp.br](mailto:laraliboni@fearp.usp.br)

Lesley Carina do Lago Attadia (FEA-RP/USP) - [lesleyattadia@bol.com.br](mailto:lesleyattadia@bol.com.br)

Dante Pinheiro Martinelli (FEA-RP/USP) [dantepm@usp.br](mailto:dantepm@usp.br)

## Resumo

O tema negociação tem sido um assunto muito discutido nos últimos anos (Martinelli e Almeida, 1998) e vem recebendo a atenção de muitos autores, tanto no Brasil como no exterior, apresentando um vasto campo de pesquisa. Neste contexto, este estudo procurou contribuir para o tema de Negociação, de forma a (1) sistematizar as características que compõem as habilidades humanas, técnicas e conceituais do negociador, à luz do conceito genérico de habilidades de Katz (1955) e das teorias sobre o perfil do negociador e (2) verificar como essas habilidades influenciam o uso dos poderes pelo negociador, que se constitui numa das variáveis cruciais da negociação. Para isto, o presente estudo, utiliza como base o enfoque sistêmico da administração. Como resultado apresenta duas contribuições. Primeiramente, houve a sistematização das características que formam as habilidades humanas, técnicas e conceituais do negociador e das teorias sobre o perfil do negociador. Em um segundo momento, analisou-se para cada tipo de poder, quais habilidades são preponderantes para se conseguir melhores resultados na negociação.

## Abstract

The theme negotiation has been a subject very discussed in the last years (Martinelli and Almeida, 1998) and it is receiving many authors' attention, all over the world, presenting a vast research field. In this context, this study tried to contribute for the theme of Negotiation, (1) to systematize the characteristics that compose the human abilities, techniques and conceptual of the negotiator, as the concept of abilities of Katz (1955) and of the theories on the negotiator's profile and (2) to verify as those abilities influences the use of powers for the negotiator, one of the most important variables of the negotiation. For this, the present study uses the Systemic Approach to Management. As result, the present study presents two contributions. Firstly, there was the systemization of the characteristics that composes the human abilities and techniques of the negotiator and the theories on the negotiator's profile. In a second moment, it was analyzed for each type of power, which abilities are preponderant to get better results in the negotiation.

**Palavras-chave:** Negociação, Poder, Habilidades.

## 1. Introdução

A negociação é um tema recente, bastante amplo e de larga aplicação, que vem recebendo a atenção de muitos autores, tanto no Brasil como no exterior, conforme afirmam Kozicki (1999) e Shell (2001).

Alguns autores acreditam que a negociação depende de múltiplas teorias que devem ser muito bem aprendidas, antes que alguém possa praticá-la. Enquanto que outros pensam que a negociação é essencialmente uma atividade derivada da experiência prática (Martinelli e Almeida, 1998).

Independente da visão de negociação (teoria *versus* prática) é consenso geral a existência de um conjunto de características que formam o perfil do negociador. É preciso entender sistemicamente quais são estas características. Ele precisa concentrar-se nas idéias, discutir proposições, proporcionar alternativas à outra parte, ter objetividade no equacionamento dos problemas, apresentar propostas concretas, saber falar e ouvir, colocar-se no lugar da outra parte, saber interpretar o comportamento das pessoas, saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses, entre outras (Martinelli e Almeida, 1997). Para isso, é fundamental que o negociador consiga articular suas habilidades humanas, técnicas e conceituais (Katz, 1955).

Dentro desse contexto, este trabalho tem como objetivo sistematizar o conjunto de características que formam as habilidades humanas, técnicas e conceituais do negociador e verificar como essas habilidades influenciam o uso dos poderes pelo negociador, que se constitui numa das variáveis cruciais da negociação. Para tanto, o enfoque sistêmico será utilizado como metodologia para melhor visualização e compreensão das variáveis analisadas e como elas se relacionam.

Para alcançar esse objetivo, primeiramente é efetuada uma revisão bibliográfica sobre enfoque sistêmico, em seguida uma revisão sobre o conceito de negociação, as características e habilidades do negociador e o poder na negociação. Posteriormente, são realizadas as análises e apresentadas as conclusões.

## 3. O Enfoque Sistêmico

A teoria de sistemas é qualquer coisa que consista em partes interligadas (BEER, 1959). Todo sistema é formado por subsistemas inseridos em aglomerados maiores.

Do enfoque sistêmico, desenvolvido por Bertalanffy, extrai-se a idéia de que a organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes. A organização revela-se como um conjunto de pelo menos dois sistemas que se influenciam mutuamente: sistema técnico, que compreende os recursos e componentes físicos e abstratos que até certo ponto independem das pessoas e sistemas sociais, que são todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos.

Quanto à natureza, os sistemas podem ser classificados como fechados, que são isolados de seu ambiente, e abertos, que se mantêm em contínuo fluxo de entrada e saída (Bertalanffy, 1973). De acordo com a teoria de enfoque sistêmico, os elementos presentes em um sistema, suas características, seus relacionamentos e o grau de organização do sistema definem sua complexidade que, segundo Espejo et alli (1996), é a propriedade de um sistema estar apto a adotar um grande número de estados ou comportamentos, podendo ser medida pela variedade, que é o número de possíveis estados de um sistema.

Para Espejo et alli (1996), organizações efetivas são aquelas capazes de manter a viabilidade. Os sistemas viáveis têm capacidade própria para resolver problemas conhecidos e

inesperados, no entanto, apesar de sua independência em relação à resolução de problemas, um sistema viável atua no contexto de um ambiente, que o afeta direta ou indiretamente fazendo com que sofra influências externas.

O ambiente no qual a organização está inserida apresenta complexidades e variedades que impossibilitam o conhecimento de todos os aspectos do universo em que a organização opera. De acordo com Espejo et alli. (1996), a complexidade é a propriedade de um sistema estar apto a adotar um grande número de estados ou comportamentos, podendo ser medida pela variedade, que é o número de possíveis estados de um sistema.

O enfoque sistêmico propõe uma administração recorrente ou recursiva de controle e comunicação. As atividades primárias da empresa devem ter sua própria autonomia baseada em funções e não em cargos para a tomada de decisões.

Segundo Martinelli (1995) a administração do sistema inclui duas funções básicas: planejamento e controle. Controlar o sistema envolve tanto o acompanhamento da execução dos seus planos quanto o planejamento de mudanças. Consiste em perceber a empresa como um todo que se relaciona com um ambiente complexo e desconhecido, levando em conta as visões de mundo da firma e de cada colaborador e ainda ciente do processo de aprendizagem individual e organizacional, respaldando a idéia de que todo sistema ou subsistema tem necessidade de ser viável.

Quanto mais autônomos forem os subsistemas de um sistema mais facilmente ele encarará a complexidade ambiental. Isso porque, o sistema utiliza melhor seus recursos se seus subsistemas obtiverem variedade requerida suficiente para lidar com o desdobramento da complexidade que lhes cabe. Deste modo, a recursividade de informações e coordenação torna a organização mais integrada e por consequência mais flexível às mudanças ambientais.

Desta forma, o conhecimento do Enfoque Sistêmico permite uma ampla compreensão dos sistemas, com o melhor entendimento de como as partes se relacionam. Facilita, assim, a criação de conceitos e soluções para problemas ou temas aparentemente desconexos ou que precisam de maior reflexão e organização. É neste sentido que o Enfoque Sistêmico é utilizado como base para a execução deste trabalho.

## 2. Negociação

São várias as definições existentes tentando conceituar negociação, abrangendo diferentes aspectos e enfoques e mostrando visões diversas sobre o tema.

Cohen (1980) define a negociação como o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão. Segundo Fisher e Ury (1985), negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Já Steele et alii (1995) definem a negociação como o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido.

Na visão de Barzeman e Neale (1998) negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses. De acordo com Shell (2001), a negociação é uma forma básica, especial da comunicação humana, mas não é sempre que percebemos que a estamos praticando. Uma negociação é um processo de comunicação interativa que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós.

A negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados. No entanto, houve uma mudança de foco no objetivo do negociador, ao longo de sua história. No passado, o negociador buscava resultados satisfatórios momentâneos e, nos tempos atuais, esse mesmo negociador busca um

relacionamento duradouro e contínuo, para que, a médio e longo prazo, atinjam-se os benefícios para todos os envolvidos na negociação (Scare e Martinelli, 2001).

O conceito de negociação pode afetar qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes (Nierenberg, 1968 apud Martinelli e Almeida, 1998). Segundo esses autores, para uma boa negociação, as partes envolvidas precisam definir alguns aspectos-chaves. Primeiramente, precisam conseguir separar as pessoas envolvidas do problema em questão. Seguidamente, devem concentrar-se nos interesses básicos, examinando os interesses de ambas as partes da negociação. A busca por alternativas de ganhos mútuos deve ser outro aspecto considerado, assim como a busca por critérios objetivos para a solução do problema.

As negociações nas organizações normalmente envolvem mais que dois lados, sendo mais complexas, envolvendo diversos interesses. Para promover acordos integrativos é fundamental considerar os interesses básicos dos diversos grupos e subgrupos dentro e fora da empresa, as informações básicas disponíveis, os diferentes poderes envolvidos e o tempo que se dispõe para a negociação. Mais do que em outras áreas, a racionalização do processo de negociação torna-se indispensável para a maximização dos interesses envolvidos.

Desta forma, segundo Martinelli (2002), em uma negociação, deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas. Além disso, buscando-se atender às partes envolvidas, tende-se para uma negociação classificada pelos autores como ganha-ganha.

O autor (op cit.) menciona, ainda, que ambos os lados envolvidos na negociação estarem satisfeitos e com as suas necessidades básicas supridas é fundamental, além de ser uma visão mais recente sobre o assunto, já que no passado pensava-se em atender às próprias necessidades, sem se preocupar com o outro lado. A mentalidade, em geral, era de levar vantagem e de não se preocupar em atender o outro. Com o tempo, porém, foi se percebendo que uma negociação desse tipo, atendendo só a um dos lados, caracterizada como negociação “ganha-perde” (no sentido de que, para um lado ganhar, o outro terá necessariamente que perder), teria poucas condições de se manter a médio prazo, bem como, provavelmente, não levaria a novas negociações pois a parte prejudicada evitaria qualquer tipo de contato, para não ser novamente lesada.

Assim, espera-se que a negociação seja um processo que possui como propósito atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades para ambos os lados envolvidos (Acuff, 1993), de modo a promover o ganha-ganha e tornar-se um movimento duradouro.

### **3. Variáveis Básicas de uma Negociação**

Cada agente envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações com base no seu ponto de vista e sua conveniência, que até mesmo se altera em situações diversas ao longo do tempo (Martinelli e Almeida, 1998). No entanto, em qualquer situação, haverá três variáveis básicas influenciando esse processo: tempo, informação e poder.

A primeira variável, o tempo, deve ser cuidadosamente analisada, verificando-se como ela afeta o processo e transformando-o em ponto de apoio para projetar o negócio e alcançar a satisfação dos envolvidos. Além disso, o tempo pode ser um fator de pressão e limitação ao processo de negociação. Percebe-se que, conforme os prazos vão se esgotando, maior é a pressão do tempo, podendo gerar concessões para o fechamento do acordo (Martinelli e Almeida, 1998).

O modo como o tempo é utilizado pode influenciar relacionamentos, contribuindo para o sucesso ou fracasso de uma negociação. Diferentes conotações podem ser dadas à maneira com que o negociador lida com o tempo. O tempo pode favorecer tanto um quanto o outro lado, dependendo das circunstâncias e da habilidade do negociador lidar com essa variável.

A segunda variável, a informação, diz respeito ao ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo (Martinelli, 2002). Identificada como conhecimento ou instrução que um indivíduo ou grupo obtém através de diversas fontes, essa variável é importantíssima para o sucesso da negociação. Quanto mais informações confiáveis as partes têm, mais distante se fica de um resultado inesperado.

Nas negociações, deve haver um grande empenho em reunir uma grande quantidade de informações antes de se iniciar o processo. Além disso, essa preocupação deveria permanecer durante o processo de negociação, desenvolvendo a capacidade de perceber informações passadas indiretamente, através de comunicação não-verbal (gestos, expressões faciais, tom de voz) ou deixas (mensagem transmitida indiretamente, cujo significado pode ser ambíguo e requerer interpretação) e associá-las à negociação.

E, por fim, a terceira variável, objeto do presente estudo é o poder. A dinâmica do poder é um fator importante a ser considerado, pois ele permite uma visão de como a estrutura do canal pode influenciar a performance da negociação. O poder pode ser definido como a habilidade de um ator conseguir de um outro ator aquilo que ele deseja (Hogarth-Scott, 1999). Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder. (Martinelli e Almeida, 1998).

Após esta breve revisão sobre os conceitos de negociação, são analisadas as características e habilidades do negociador, segundo a visão de vários estudiosos do assunto.

#### **4. Características e Habilidades do Negociador**

De acordo com Matos (2003), a negociação é uma constante dentro da atividade gerencial. Desde a estratégia às práticas operacionais, a negociação deve estar presente para que a participação, a cooperação, a iniciativa e a criatividade surjam como manifestações autênticas de uma equipe integrada e produtiva.

Katz (1955) dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

- Habilidade técnica – relaciona-se com a atividade específica do gerente. Envolve conhecimentos, métodos e ferramentas necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade;
- Habilidade humana – abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, bem como a capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas.
- Habilidade conceitual – diz respeito à capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Engloba a criatividade, a capacidade de diagnóstico, planejamento e raciocínio abstrato.

As habilidades destacadas por Katz (1955) são genéricas. Focando-se especificamente no processo de negociação, existem vários autores que apresentam as habilidades e características que formam o perfil do negociador.

Algumas pessoas acreditam que as habilidades dos negociadores são inatas. Em contrapartida, muitos autores, como, por exemplo, Pollan e Levine (1994), destacam que muitas habilidades dos negociadores são aprendidas na prática.

Fisher (1997) assim define o perfil ideal de um negociador: firme, amistoso e criativo. E, para que uma negociação seja eficiente, todo negociador deve ter como habilidade uma comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final.

São identificados alguns papéis desempenhados pelos negociadores (Casse *apud* Martinelli e Almeida, 1998):

- Negociador efetivo - conhece detalhadamente os fatos relacionados à negociação, documenta as declarações, faz questões realistas, esclarece pontos fundamentais;
- Negociador analítico - apresenta os argumentos de maneira lógica, negocia com base na agenda de negociação e gosta de estabelecer regras para negociação;
- Negociador relativo - facilita relações entre membros da negociação, estabelece boas relações com outra parte, sensível às reações dos negociadores;
- Negociador intuitivo - habilidade para trazer idéias, enxerga claramente os pontos fundamentais da negociação, examina implicações futuras das propostas, examina a negociação em seu todo.

Para que a negociação seja efetiva é importante que o negociador apresente determinadas habilidades (Martinelli e Almeida, 1997), como pode ser visualizado na tabela 1.

Habilidades	Descrição
Concentrar-se nas idéias	Não deixar que a negociação seja levada para aspectos pessoais, mostrando às pessoas o quanto estão erradas. O ponto de vista de cada um deve ser colocado como uma oportunidade de reflexão e de revisão de opiniões e não como um choque de posições
Discutir as proposições	Centrar a discussão em aspectos realmente relevantes, não se apegando a casos e situações episódicas, que normalmente caracterizam-se por visões muito particulares
Proporcionar alternativas à outra parte	Não se deve tentar deixar o adversário sem alternativas e sim buscar o máximo de alternativas que possam satisfazê-lo
Ter objetividade no equacionamento dos problemas	É fundamental para que os problemas sejam equacionados da melhor maneira possível e com efetividade para se buscar a solução mais adequada
Apresentar propostas concretas	Tudo o que é discutido deve ser apresentada em forma de conclusão, evitando mal entendidos
Saber falar e ouvir	Saber falar é tão importante quanto saber ouvir
Colocar-se no lugar da outra parte	Essa atitude ajuda a compreender melhor a outra parte em suas necessidades e problemas
Ter consciência de que se negocia o tempo todo	A negociação é o resultado de um investimento constante em educação gerencial
Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	Isso exige ter conhecimentos sobre as pessoas em termos das suas reações, maneiras de agir e de pensar
Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses	Isso exige colocar os interesses da organização acima dos pessoais, tendo uma postura ética perante a empresa.
Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo	Exigir um relacionamento a longo prazo.

Tabela 1 – Habilidades do negociador

Fonte: Martinelli e Almeida (1997).

Casse (1995) define dois perfis para os negociadores: convencionais e não convencionais. As habilidades dos negociadores convencionais são:

- Utilizar questões que terminem abertamente;
- Parafrasear ou reformular aquilo que o outro negociador disse;
- Usar o silêncio;
- Sumarizar de tempos em tempos os pontos mais importantes;
- Confirmar sentimentos e emoções para aliviar a tensão e reforçar a confiança.

As habilidades dos negociadores não convencionais são:

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

Gil (2001) apresenta as seguintes táticas a serem usadas pelos negociadores, como: não deixar clara a decisão final, estender o tempo, adiar a decisão, precipitar o desfecho, apelar para o limite da autoridade, apoiar-se na argumentação de algum membro do grupo adversário, regatear, ou seja, propor progressivamente mudanças na proposta inicial até o limite da ruptura (pechincha), deslocar a discussão para outro tema, incomodar fisicamente, desequilibrando a outra parte (sentar-se muito próximo do adversário, mudar o padrão usual do modo de sentar), propor desarmamento, diminuindo as tensões, manter-se em silêncio, persistir, levar o outro negociador a participar de seu raciocínio, procurar informações corretas com dados falsos, ou seja, fornecer uma informação incorreta na esperança de que a outra parte revele a verdade, levar os oponentes a sentir culpa, insinuar conseqüências, procurando ameaçar o adversário com a argumentação de que sua inflexibilidade pode conduzir a conseqüências desfavoráveis para ambas as partes e desafiar o adversário.

Neste contexto, Matos (2003) destaca algumas características que compõem o perfil do negociador: líder (comunicação e delegação), com postura de educador, gestor de mudanças (inovador), gestor de conflitos (harmoniza interesses), gestor de oportunidades (transforma crises em resultados), motivado ao poder (aspira-se desenvolver-se para influir decisoriamente nos resultados institucionais), tem habilidade para a comunicação, possui motivação, capacidade de diagnóstico e capacidade de intervenção nas situações-problema.

Matos (2003) ressalta ainda que o perfil do negociador resulta do mesmo ter domínio sobre algumas situações e aspectos, como domínio e influência da estratégia; da cultura organizacional; da situação externa; da filosofia gerencial; das técnicas instrucionais; das relações de trabalho e das situações de mudança.

Martinelli, Ventura e Machado (2004) destacam que os negociadores hoje precisam ser flexíveis, criativos e com conhecimentos generalistas, tendo boa capacidade de adaptação e entendimento das diferenças culturais.

Pitcher (1997) apresenta uma definição que estabelece três tipos de perfil para o negociador:

- Tecocrata: voltados para a racionalidade e o planejamento e são controlados, metódicos, analíticos, conservadores, determinados e meticulosos;
- Artistas: desempenham sua função a partir de sonhos e da observação do mundo e são ousados, excitados, voláteis, intuitivos, imaginativos e inspirados;
- Artesãos: levam em conta a experiência adquirida e são focados em relacionamentos humanos, abertos espiritualmente, eruditos, honestos, amáveis, voltados para o coletivo, conservadores dos valores.

Levando em conta a ética, Mello (2003) destaca três posturas do negociador: jogador, idealista e pragmático. Negociadores que adotam a postura de jogador normalmente partem do princípio de que todos conhecem as regras do jogo e utilizam, com frequência, o blefe e outras táticas enganosas que são aceitos por todas as partes. Já os que adotam a postura de idealista buscam ser sinceros e honestos durante a negociação. A postura pragmatista é intermediária entre as duas anteriores.

Apresentadas as várias visões sobre as características do negociador, o próximo passo é entender a variável poder, de modo que se tenham os subsídios necessários para o alcance do objetivo deste estudo.

## 5. O Poder na Negociação

Considerado como uma das variáveis cruciais da negociação, o poder foi definido por Cohen (1980) como a capacidade de realizar e de exercer controle sobre pessoas, acontecimentos, situações e sobre si próprio.

Pode se observar que o poder geralmente tem uma conotação negativa, especialmente por ser associado a uma situação de uso excessivo, caracterizando o abuso do poder, em que se desenvolve uma relação de domínio de uma parte sobre a outra.

Segundo Cohen (1980), o poder nunca deve ser um objetivo em si, e sim um meio para se chegar a um fim. O autor subdividiu os poderes da seguinte forma:

- O poder da concorrência – tornar algo valioso, à medida em que se cria uma disputa por aquele bem;
- O poder da legitimidade – palavras, documentos e sinais impressos têm autoridade raramente questionadas;
- O poder dos riscos – disposição para correr riscos em uma negociação;
- O poder do compromisso – comprometimento das pessoas envolvidas – possibilita a divisão dos riscos entre os membros do grupo;
- O poder da especialização – consideração e respeito por aquele que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência;
- O poder de conhecer “necessidades” – conhecer as verdadeiras necessidades da outra parte, muitas vezes não verbalizadas em uma negociação;
- O poder do investimento – levar a outra pessoa a investir tempo, dinheiro ou energia em uma situação;
- O poder da recompensa e da punição – a posição de uma pessoa pode ser reforçada se a outra part acreditar que ela poderá ajudá-la ou prejudicá-la;
- O poder de identificação – o grau de identificação entre as pessoas pode aumentar a capacidade de negociação;
- O poder da moralidade – padrões éticos e morais;
- O poder do precedente – fatos ocorridos anteriormente podem estabelecer procedimentos;
- O poder da persistência – perseverança para atingir os objetivos;

- O poder da capacidade persuasiva – mostrar a importância de algo à outra parte – especialmente se considerar três fatores: a) entender o que o outro está dizendo; b) os argumentos devem ser incontestáveis e c) satisfação das necessidades;
- O poder da atitude – ações ou decisões que determinam o comportamento.

Seguindo a mesma linha, Martinelli e Almeida (1997) classificaram os poderes em pessoais e circunstanciais. Os poderes pessoais são inatos, presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para lidar com pessoas:

- Poder da moralidade – transmitido desde a infância. Está relacionado com a cultura;
- Poder da atitude – o negociador deve desenvolver a atitude de preocupar-se com os contatos de um modo geral, sem excessos;
- Poder da persistência – a persistência envolve perseverança;
- Poder da capacidade persuasiva – mostrar às pessoas a importância de algum fato.

Já os poderes circunstanciais enfocam a situação, o momento, o tipo de negociação, a influência do meio na mesma. O ambiente age como influenciador da negociação:

- Poder do especialista – conhecer o que se negocia e com quem, bem como ter habilidades para estudar ou preparar uma boa maneira de se negociar. Envolve também a experiência;
- Poder de investimento – havendo algo difícil de se negociar, é melhor deixá-lo para o final da negociação, após o outro lado ter gasto energia, dinheiro e tempo – o que pode ser fundamental para dar um ultimato, já que não há interesse em perder tudo o que foi conseguido até aquele momento;
- Poder da posição – característico de posições, como: juiz, gerente, coronel, chefe etc. Se a pessoa for destituída da função, ela perderá o poder;
- Poder da legitimidade – está relacionado com a legitimidade do que está escrito, bem como com a necessidade de ordem e estrutura social, obtendo-se a base para a legitimação do poder;
- Poder da concorrência – tática que aumenta o interesse das pessoas pelo bem;
- Poder do precedente – o precedente pode ser usado como pretexto para gerar mudanças;
- Poder dos riscos – ao negociar, é necessário correr riscos, com bom-senso e coragem, calculando as vantagens e desvantagens, a fim de que se possa arcar com as consequências adversas;
- Poder do compromisso – ao fazer com que várias pessoas se comprometam em um mesmo projeto, é possível distribuir os riscos, facilitando a exploração de oportunidades favoráveis, já que o risco se dilui;
- Poder de conhecer as necessidades – geralmente as necessidades principais dos negociadores são ocultas. Investigando, observando, questionando e ouvindo, é possível arrecadar informações valiosas sobre as reais necessidades das partes, permitindo assim a estruturação de uma negociação que as satisfaça;
- Poder de recompensa e de punição – a influência sobre recompensa e punição cria a ideia de poder prejudicar ou favorecer um indivíduo em troca de alguma coisa;
- Poder de identificação – existente em todas as relações interpessoais. Transações diversas podem se efetivar em decorrência da qualidade pessoal de um indivíduo e do relacionamento pessoal criado com outro, em função das similaridades, da admiração e da atração;
- Poder de barganha - capacidade de exercer influência, habilidade da pessoa ou grupo em causar mudança de controle na direção desejada, incluindo capacidade de vencer

obstáculos e conquistar objetivos. É um agrupamento especial dos poderes de persuasão e especialização.

De acordo com Mills (1993) negociadores fracos ou inabilidosos quase sempre atribuem seu mau desempenho à falta de poder, no entanto, os negociadores habilidosos são capazes de atingir seus objetivos, mesmo quando aparentemente possuem pouco poder. O autor cita que os cientistas sociais identificaram seis fontes de poder:

- O poder da recompensa – aquele que pode dar ou negar uma recompensa detém o poder. Para proteger-se contra esse poder, o negociador deve relutar;
- O poder coercitivo – oposto da recompensa: toda pessoa ou instituição que tenha o poder de punir ou tirar algo de alguém. Para rebater o poder coercitivo, o negociador deve superar seus medos e preparar-se para defender seus princípios;
- O poder legítimo – quando se investe alguém em título, cargo ou função, se atribui a ele o poder legítimo. Para desafiar esse tipo de poder, o negociador não deve se intimidar pelos títulos, posições, cargos ou armadilhas envolvidas na situação;
- O poder da informação – a informação possui um papel crítico na formulação de uma negociação. Para evitar que as informações sejam manipuladas ou encobertas, o negociador deve preparar-se – quanto mais informação ele tiver, maior será o seu poder;
- O poder do especialista – essa é uma forma especial do poder de informação, pois é muito mais digna de crédito. Para imunizar-se contra o poder do especialista, o negociador deve ser muito cuidadoso em sua preparação;
- O poder pessoal – qualidades pessoais que dão a uma pessoa a habilidade para influenciar outras. Existe uma tendência a se concordar com pedidos de pessoas de quem gostamos e que conhecemos. Para proteger-se do mau uso do poder pessoal, o negociador deve, eventualmente, dispor-se a testar seus relacionamentos.

Apesar da conotação negativa do poder perdurar por muito tempo, Stark (1999) o define como a habilidade de influenciar pessoas ou situações. Ele descreve dez tipos de poder que podem influenciar o resultado de uma negociação:

- Posição – posição hierárquica da pessoa na organização;
- Legitimidade – posições de autoridade que conferem poder legítimo à pessoa que as ocupa;
- Conhecimento ou especialização – pessoas que possuem conhecimento ou especialização podem ter um enorme poder;
- Caráter – quanto mais íntegra e leal a pessoa for, maior poder ela terá em negociações;
- Recompensa – aqueles que têm autonomia para conferir recompensas ou algo que seja visto pela contraparte como recompensa, possuem poder;
- Punição – aqueles que podem criar um resultado negativo para sua contraparte têm o poder de punir;
- Sexo – o tratamento com o sexo oposto pode conferir poder;
- Estilo comportamental – o negociador pode ter um único estilo comportamental ou a combinação de vários deles: a) analítico – orientado para o processo; b) dirigido – orientado para a meta; c) protetor – orientado para o relacionamento; d) uma mistura dos outros três, utilizando o mais apropriado, de acordo com a situação;
- Nenhum poder – em alguns casos, o negociador poderá obter o poder se abrir mão dele – Ex.: quando o seqüestrado já não tem mais medo de morrer, o seqüestrador perde o poder que detinha;
- Loucura – um comportamento estranho ou irracional pode conferir poder a uma pessoa –

Ex.: receio de pessoas ao se relacionarem com aqueles que “explodem” ou se comportam de forma irracional ao enfrentar problemas.

Finalizada a revisão bibliográfica, é feita a análise conjunta dos conceitos anteriormente abordados, de modo a consolidar uma estrutura que sistematize os tipos de habilidades do negociador, bem como sua aplicação no uso dos poderes.

## 6. Análise do Perfil do Negociador

Aproveitando o conceito genérico de Katz (1955) sobre as habilidades humanas, técnicas e conceituais e a teoria sobre o perfil do negociador, discutida por vários autores, este trabalho propõe uma classificação que relaciona as características essenciais do negociador às categorias de habilidades; como pode ser visualizado na tabela 2.

Por meio dessa classificação, é possível saber qual característica necessária para desenvolver cada habilidade necessária para formar o perfil do negociador efetivo.

Habilidades	Características dos negociadores	Descrição
<b>Técnica</b>	Racionalidade	Não deixar que a negociação seja levada para aspectos pessoais.
	Foco	Centrar a discussão em aspectos realmente relevantes, não se apegando a casos e situações episódicas, que normalmente caracterizam-se por visões muito particulares.
	Objetividade	Capacidade de equacionar os problemas da melhor maneira possível.
	Investigação	Saber utilizar as questões adequadas para a obtenção das informações desejadas.
	Especialidade funcional	Utilização de métodos, táticas e ferramentas de negociação.
<b>Humana</b>	Relacionamento interpessoal	Facilita relações entre membros da negociação, estabelece boas relações com a outra parte, sensível às reações dos negociadores.
	Saber falar	Capacidade de expressar-se com desembaraço e clareza, de forma que a mensagem seja entendida pela outra parte
	Saber ouvir	Capacidade de estar atento à mensagem do interlocutor, buscando diminuir ao máximo os fatores que possam provocar distrações
	Empatia	Colocar-se no lugar da outra parte
	Percepção	Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas
	Confiança	Confirmar sentimentos e emoções para aliviar a tensão e reforçar a confiança
	Liderança	Capacidade de influenciar e dirigir o comportamento das pessoas
	Motivação	Capacidade de criar identificação e gerar o comprometimento das pessoas
<b>Conceitual</b>	Gestão de conflitos	Capacidade de harmonizar a situação, resolvendo problemas
	Analítica	Domínio e influência sobre a estratégia, a cultura organizacional, a situação externa, a filosofia gerencial, as técnicas instrucionais, as relações de trabalho e as situações de mudança
	Intuição	Habilidade para trazer idéias, enxergar claramente os pontos fundamentais da negociação, examinar implicações futuras das propostas, examinar a negociação em seu todo
	Criatividade	Buscar o máximo de alternativas para propor à outra parte
	Síntese	Sumarizar de tempos em tempos os pontos mais importantes

	Flexibilidade	Trabalhar com equívocos, exageros e mudanças inesperadas de comportamento
	Empreendedora	Identificação de oportunidades, correr riscos, sonhar
	Raciocínio lógico	Capacidade de apresentar idéias e argumentos numa seqüência que facilite o entendimento
	Perspicácia	Capacidade de tirar vantagem da situação, aproveitando as oportunidades

Tabela 2 – Características do negociador segundo as habilidades de Katz (1955)

Fonte: elaborada pelos autores.

Todas essas habilidades são importantes para o bom desempenho de uma negociação. Elas são utilizadas em maior ou menor grau, de acordo com os objetivos e as circunstâncias de cada processo de negociação. Pode-se inferir também que essas habilidades acabam influenciando a capacidade do negociador em articular as variáveis básicas da negociação (poder, informação e tempo).

Dentro deste contexto, este trabalho procurou investigar como as habilidades humanas, técnicas e conceituais do negociador influenciam o uso dos diversos poderes que permeiam a negociação.

## 7. Análise do Perfil do Negociador Segundo o Uso dos Poderes

As habilidades que compõem o perfil do negociador podem ser utilizadas para alavancar o uso dos poderes. Levando em conta as definições de poder, é interessante discutir quais habilidades estão relacionadas com o uso efetivo dos poderes.

Para o uso eficaz de cada tipo de poder, é necessário articular simultaneamente as três habilidades, no entanto, pode-se perceber que uma categoria de habilidade pode estar presente com maior ênfase do que outra. Desta forma, realizou-se uma análise em que se discute qual habilidade é preponderante em cada tipo de poder. Vale ressaltar que para essa discussão, foram utilizadas as definições de poder de Cohen (1980) e Martinelli e Almeida (1997) para elaborar as análises posteriores.

O **poder da concorrência** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) pode ser fomentado, principalmente, pela habilidade técnica, pois para criar na outra parte a sensação de que ela pode perder aquilo que está sendo negociado, é preciso que o negociador tenha racionalidade e capacidade para investigar o nível de interesse do oponente, de modo a obter vantagens na negociação.

O **poder da legitimidade** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) pode ser fomentado, pela habilidade técnica, uma vez que está ligado a critérios, documentos e posições hierárquicas formalizadas. Desta forma, é preciso ter conhecimento e racionalidade necessários para sua utilização.

O **poder do risco** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) está ligado à habilidade conceitual, uma vez que é preciso ter capacidade analítica para avaliar até que ponto é conveniente apostar, além disso, é preciso ter intuição, criatividade e flexibilidade para escolher as melhores alternativas.

O **poder do compromisso** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) está relacionado às habilidades humanas, pois para conseguir o comprometimento do oponente é preciso criar empatia com o mesmo, estabelecer uma relação de confiança e ter um bom relacionamento interpessoal.

O **poder da especialização** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) envolve o uso do conhecimento técnico, da capacidade ou experiência a respeito do que está sendo

negociado. Percebe-se que a habilidade técnica é a que mais pode contribuir para o uso deste poder, uma vez que está relacionada à especialidade funcional, à objetividade e à capacidade de investigação.

O **poder de conhecer as necessidades** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) está relacionado à habilidade conceitual, pois para identificar as necessidades do oponente é preciso ter capacidade de diagnóstico das necessidades de ambas as partes, com o objetivo de se chegar a um acordo ganha-ganha.

O **poder de investimento** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) está ligado à habilidade conceitual, uma vez que para se chegar a um acordo é preciso ter perspicácia para criar um clima colaborativo e enxergar os aspectos intangíveis que envolvem a negociação.

O **poder da recompensa e punição** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) relaciona-se à habilidade humana, devido à capacidade de se conhecer as percepções e necessidades individuais para se chegar a um acordo. É preciso conhecer os estímulos adequados para conseguir motivar o oponente a negociar, em busca da recompensa. É conveniente também, ter uma boa capacidade de expressão. No caso da punição, a perspicácia é de fundamental importância para manipular o oponente.

O **poder da identificação** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) existe em todas as relações interpessoais e pode aumentar a capacidade de negociação. A habilidade que fomenta este poder é a humana, por meio da empatia, da capacidade de expressão e do relacionamento interpessoal.

O **poder da moralidade** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) está ligado à ética e aos valores, relacionando-se à habilidade conceitual, visto que é necessário saber lidar com os diferentes padrões culturais das partes envolvidas em um acordo.

O **poder do precedente** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) está relacionado à habilidade técnica, por representar uma investigação de situações anteriores que podem ser usadas para chegar ao acordo e provocar mudanças.

O **poder da persistência** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) pode ser alavancado pela habilidade humana, em função da necessidade de se ter motivação, liderança, perspicácia e capacidade de gerir conflitos para enfrentar os obstáculos e atingir os objetivos.

O **poder da persuasão** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) está relacionado à capacidade de convencimento. Para isso, é preciso saber falar, criar empatia, ter perspicácia e facilidade de se relacionar. Desta forma, pode-se dizer que a habilidade humana é bastante importante no uso deste poder.

O **poder da atitude** (Cohen; 1980; Martinelli e Almeida, 1997) envolve iniciativas e comportamentos que direcionam o resultado da negociação. Este poder está ligado à habilidade humana, pois é preciso transmitir confiança e criar empatia em relação ao oponente.

O **poder da posição** (Martinelli e Almeida, 1997) diz respeito ao cargo que a pessoa ocupa. Assim, para fomentá-lo, o negociador deve utilizar a habilidade técnica com o intuito de reforçar a posição superior em relação à outra parte.

O **poder da barganha** (Martinelli e Almeida, 1997) envolve o uso dos três tipos de habilidades, mas a predominante é a conceitual, pois o negociador precisa utilizar muito bem a sua capacidade de análise da situação de negociação, intuição, criatividade e flexibilidade para transformar negociações ganha-perde em ganha-ganha.

A tabela 3 apresenta a síntese da relação entre os poderes e as habilidades (humana, técnica e conceitual), destacando-se a habilidade preponderante para cada poder.

Poderes	Habilidades
Compromisso	<b>Humana</b>
Recompensa e punição	
Identificação	
Persistência	
Persuasão	
Atitude	
Legitimidade	<b>Técnica</b>
Especialização	
Precedente	
Posição	
Concorrência	<b>Conceitual</b>
Riscos	
Moralidade	
Conhecer as necessidades	
Barganha	
Investimento	

Tabela 3 – Relação entre poderes e uso das habilidades.

Fonte: elaborada pelos autores

## 8. Conclusão

O tema negociação é bastante atual e apresenta um vasto campo de pesquisa. Neste trabalho, realizou-se uma revisão bibliográfica e o desenvolvimento de uma proposta de sistematização do referencial teórico, com o intuito de contribuir para uma visão mais aplicada e integrada das habilidades e poderes dos negociadores.

O presente estudo apresenta duas contribuições. Primeiramente, houve a sistematização das características que formam as habilidades humanas, técnicas e conceituais do negociador, à luz do conceito genérico de habilidades de Katz (1955) e das teorias sobre o perfil do negociador (Matos, 2003; Martinelli e Almeida, 1997; 1998; Fisher, 1997; Casse, 1995; Gil, 2001; Martinelli, Ventura e Machado, 2004; Mello, 2003). Em um segundo momento, analisou-se para cada tipo de poder (Cohen, 1980; Martinelli e Almeida, 1997), quais habilidades são preponderantes para se conseguir melhores resultados na negociação.

As habilidades técnicas constituem-se na racionalidade, foco, objetividade, investigação e especialidade funcional. As habilidades humanas, no relacionamento interpessoal, na capacidade de ouvir e falar, na empatia, percepção, confiança, liderança, motivação e gestão de conflitos. Por fim, as habilidades conceituais correspondem à capacidade analítica, raciocínio lógico, intuição, criatividade, flexibilidade, capacidade empreendedora, de síntese e perspicácia.

Todas essas habilidades são importantes para o bom desempenho de uma negociação. Elas são utilizadas em maior ou menor grau, de acordo com os objetivos e as circunstâncias de cada processo de negociação.

Investigando de forma sistêmica como essas habilidades podem influenciar o uso dos diversos poderes, percebe-se, na análise, uma maior concentração das habilidades humanas nos poderes de compromisso, recompensa e punição, identificação, persistência, persuasão e atitude. No entanto, as habilidades conceituais encontram-se presentes nos poderes de risco, moralidade, conhecer as necessidades, barganha e investimento. As habilidades técnicas, nos poderes de legitimidade, precedente, especialização, posição e concorrência.

Como limitação deste trabalho destaca-se o fato desta sistematização não ser aplicada empiricamente, o que pode ser realizado numa pesquisa futura. Sugere-se, também, estudar

como essas habilidades podem influenciar as outras variáveis da negociação, ou seja, a informação e tempo.

### Referências Bibliográficas

- ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. *Negociando racionalmente*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEER, S. *Diagnosing The System For Organizations*. John Wiley & Sons, 1985.
- CASSE, P. *The one hour negotiator*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
- CHECKLAND, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: John Wiley & Sons, 1985.
- CHECKLAND, P; SCHOLLES, J. *Soft Systems Methodology in Action*, Toronto: John Wiley & Sons, 1990.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8ª edição. Record. Rio de Janeiro. 1980.
- ESPEJO, R.; SCHUMANN, W.; SCHWANINGER, M.; BILLELO, U. *Organizational Transformation and Learning: a Cybernetic Approach to Management*. Wiley, 1996.
- FISCHER, R. *A Arte de Negociar*. Seção: Alta Gerência. Emp: Univ. HSM Management, nov-dez 1997 – ano 1, N°5. Forward for the Millennium?, *British Food Journal*, 101(9), 668-682. 1999.
- \_\_\_\_\_; URY, W.; *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- GIL, A. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOGARTH-SCOTT, S. Retailer-Supplier Partnerships: Hostages to Fortune or the Way
- KATZ, R. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, jan/fev. 1955.
- KOZICKI, S. *Negociação criativa*. São Paulo: Futura, 1999.
- MARTINELLI, D. *A evolução da teoria da administração e a hierarquização de sistemas*. Ribeirão Preto, SP: Tese apresentada para obtenção do Título de Doutorado, Universidade de São Paulo, 1995.
- MARTINELLI, D. P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.
- \_\_\_\_\_. ALMEIDA, A. N. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. ALMEIDA, A. N. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_.; VENTURA, C.; MACHADO, J. *Negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATOS, F. *Negociação: modelo de estratégia e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.
- MELLO, J. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MILLS, H. *Negociação: a arte de vencer*. Makron Books. São Paulo. 1993.
- PITCHER, P. *The drama of leadership*. New York: John Wiley and sons; 1997.
- POLLAN, S.; LEVINE, M. *The total negotiation*. Nova York: Avon Books, 1994.

SCARE, R. F.; MARTINELLI, D. P. *Negotiation Strategies applied on agribusiness certification*. III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. *Anais do Congresso*. Ribeirão Preto, SP, 24 a 26 de outubro de 2001.

SHELL, G.R. *Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. São Paulo: Negócio, 2001.

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

STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. *It's a deal: a practical negotiation handbook*. Inglaterra: McGraw-Hill, 1995.