



By @kakashi_copiador

Aula 22 - Prof. Stefan Fantini (somente PDF)

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e
Engenharia) Conhecimentos Específicos

- Eixo Temático 1 - Gestão
Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Editor)

André Rocha, Antonio Daud,
Equipe André Rocha, Stefan
Fantini

28 de Janeiro de 2024

Índice

1) Negociação - PDF SIMPLIFICADO	3
--	---



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu *Instagram*, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



 **YouTube**
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊



NEGOCIAÇÃO

1 – O que é Negociação?

Segundo Chiavenato¹, **negociação** é “um processo pelo qual **duas ou mais partes trocam valores entre si e tentam concordar sobre a taxa de troca entre eles**. Em outras palavras, a negociação está focada no **acordo** ou na **barganha**, nas trocas entre as partes envolvidas. As partes podem ser comprador e vendedor, organizações entre si, organização e pessoas, gestores e subordinados, pessoas e pessoas, etc.”

De outro modo, Chiavenato² define **negociação** (ou **barganha**) como “o processo de **tomar decisões conjuntas** quando as partes envolvidas têm **diferentes preferências**.”

Robbins³, por sua vez, define **negociação** como “o processo pelo qual duas ou mais partes **interdependentes**, com algum **conflito aparente**, decidem como **alocar recursos escassos**.”

Junqueira⁴, a seu turno, destaca que a “**negociação** é o processo de **buscar aceitação de ideias**, propósitos ou interesses visando ao **melhor resultado possível**, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que **foram ouvidas**, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o **produto final seja maior que a soma das contribuições individuais**.”

De acordo com Brandão e Spinola, a “**negociação** é um processo de atualização, revisão, realização de perguntas relevantes, proporcionando um **aprendizado conjunto**, com o objetivo de **minimizar as diferenças** na definição de valor.”⁵

Por fim, Cavalcanti e Sauaia destacam que a **negociação** também pode decorrer de “afinidades” que existem entre as partes (e não apenas “conflitos”). Nesse sentido, os autores destacam que a **negociação** é “um processo que envolve **duas ou mais partes**, baseado na **comunicação**, iniciado a partir de **interesses comuns**, seja **afinidades ou conflitos**, utilizando a informação, o tempo e o poder na **busca pelo acordo** através de relações duradouras que **satisfarão as necessidades de todos os envolvidos**.”⁶

Nesse mundo cada vez mais dinâmico, instável e competitivo em que vivemos, é necessário que os gestores possuam cada vez mais **habilidades de negociação**.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.307

² CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.* / 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.424

³ ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.447

⁴ JUNQUEIRA (1988) *apud* SILVA, Victor Andrei. *Comunicação Empresarial e Negociação*. Maringá-PR UniCesumar. Graduação EAD. 2018.

⁵ BRANDÃO, Adalberto, SPINOLA, Ana Tereza, DUZERT, Yann. *Negociação. Roteiro de curso.* / 3ª edição. Rio de Janeiro, FGV: 2010. p.7

⁶ CAVALCANTI, Melissa Franchini, SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. *Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas.* / 51ª edição. v.12, n.3. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração (REAd): 2006. p.5





A **negociação** pode ser entendida como um processo que envolve a “**troca**” entre duas ou mais partes **interdependentes**, as quais, através da **comunicação**, buscam entrar em “**acordo**” (ou **consenso**) e tomar “**decisões conjuntas**”, com o objetivo de trazer **soluções** que **satisfazam todas as partes envolvidas** (ou seja, **soluções aceitáveis e satisfatórias para todas as partes envolvidas**).

Normalmente, a negociação **decorre de situações “conflitantes”**. Ou seja, na maior parte das vezes a negociação é um processo que surge como decorrência de “**conflictos**” existentes entre as partes.

2 – Características da Negociação

2.1 – Características da Negociação (Chiavenato)

As negociações são “únicas”. Ou seja, mesmo que as “partes” já se conheçam, e mesmo que já tenha existido algum tipo de negociação anteriormente entre as partes, a negociação será “única” e diferente das outras (ou seja, cada negociação possui suas próprias especificidades).

Contudo, de acordo com Chiavenato⁷, toda negociação apresenta as seguintes **características principais**:

- Pelo menos **duas partes envolvidas**.
- As partes envolvidas apresentam **conflito de interesses** a respeito de um ou mais tópicos.
- As partes estão, pelo menos temporariamente, **juntas** em um tipo especial de **relacionamento voluntário**.
- A atividade no relacionamento considera a **divisão ou troca de um ou mais recursos** específicos e/ou a resolução de um ou mais assuntos intangíveis entre as partes ou entre aqueles que as representam.
- Geralmente, a atividade de negociação envolve a **apresentação de demandas ou propostas por uma parte** e a **avaliação** dessas demandas ou propostas **pela outra parte**. Depois, é **seguida por concessões e contrapropostas feitas pelas partes**. Portanto, trata-se de uma atividade **sequencial** (e não “simultânea”).

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.* / 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.424



2.2 – Características da Negociação (Leite)

Leite, por sua vez, explica que, embora cada negociação seja peculiar e única, todas as negociações apresentam, em menor ou menor grau, as **seguintes características**⁸:

Assimetria de Informações: uma das partes sempre possui **informações que a outra parte não possui**.

Fatores Intervenientes: todas as negociações são **influenciadas** por “fatores intervenientes”. Os fatores intervenientes são: as **percepções**, as **emoções** e a **comunicação**.

Comportamento Emotivo: a **emoção** também é uma característica que está presente nas negociações. Muitas vezes, os indivíduos tomam **decisões não racionais**, especialmente naqueles momentos em que estão mais “sensíveis”.

3 – Estrutura da Negociação

O processo de negociação apresenta alguns **elementos** que devem ser entendidos pelo indivíduo que irá “negociar”.

De acordo com Brandão et al, todo processo de negociação deve ter uma **estrutura básica** fundamentada no conhecimento dos seguintes **elementos**.⁹

a) **Qual é a alternativa à negociação (BATNA/MAAN ou MASA):** Caso o acordo não seja alcançado durante a negociação, o indivíduo (negociador) deve ter um “plano B”. Ou seja, antes do início da negociação o indivíduo já deve possuir outras “alternativas” (que poderão ser utilizadas caso o consenso/acordo não seja alcançado).

Trata-se de um elemento que coloca o indivíduo em uma **posição vantajosa** em relação à outra parte, uma vez que o indivíduo **conhece e dispõe de uma “referência”** (ou seja, ele conhece o **preço “mínimo”** que está disposto a negociar), tanto para avaliar outras propostas, quanto para dizer “não” a uma proposta que lhe seja desfavorável.

Em outras palavras, a MAAN/MASA ajuda a estabelecer o “mínimo” (ou seja, a “**situação-limite**”) que determinado indivíduo “aceita” para **realizar um acordo**. Portanto, só “vale a pena” ao indivíduo negociar se for possível atingir esse “mínimo” desejado.

A sigla **BATNA** significa “*Best Alternative to a Negotiation Agreement*”. Em português, esse termo é conhecido como “Melhor Alternativa à um Acordo Negociado” (**MAAN/MAANA**).

⁸ LEITE, Jaci Corrêa. **Negociação**. 1ª edição. Rio de Janeiro, FGV: 2013.

⁹ BRANDÃO, Adalberto, SPINOLA, Ana Tereza, DUZERT, Yann. **Negociação. Roteiro de curso.** / 3ª edição. Rio de Janeiro, FGV: 2010. p.11



Tem-se, ainda, um outro termo que é comumente utilizado, chamado de **MASA** (Melhor Alternativa Sem Acordo). Tratam-se de termos sinônimos.

Por exemplo: João das Neves precisa de 100 reais para ir ao cinema com a namorada. Então, ele decide pedir os 100 reais para sua mãe. Contudo, ele terá de negociar bastante, afinal, no dia anterior João já havia recebido 50 reais de sua mãe para comprar um jogo.

Nessa hora, João das Neves já pensa em um “plano B” (já pensa em sua MASA): caso minha mãe não me dê os 100 reais, eu poderei pedir ao meu Pai. Contudo, eu sei que meu pai me dará apenas 50 reais. Além disso, eu sei que ele somente me dará esses 50 reais se minha mãe não me der dinheiro algum.

Então, João já tem a sua MASA, qual seja: 50 reais. Em outras palavras, se não houver acordo com a mãe dele, ele sabe que terá “garantido” 50 reais com seu pai. Sendo assim, qualquer valor acima de 50 reais que ele conseguir com sua mãe, já será vantajoso para ele.

Durante a negociação com sua mãe, ela lhe oferece 40 reais. João das Neves nega essa proposta; afinal, trata-se de uma proposta desfavorável, uma vez que ele sabe que, com seu pai, ele consegue 50 reais. Então, João faz uma contraproposta e pede 80 reais à sua mãe.

A mãe de João, que já estava bastante irritada com a situação, oferece, pela última vez, 60 reais à João das Neves. Na mesma hora, João aceita a proposta e pega os 60 reais de sua mãe.

Você percebeu que, ao elaborar a sua MASA (ou seja, ao elaborar o seu “plano B”) João das Neves ganhou muita vantagem para negociar com sua mãe. Se João das Neves não soubesse que seu pai lhe daria 50 reais, talvez ele tivesse aceitado a primeira proposta de 40 reais de sua mãe, e teria “perdido” a oportunidade de ganhar 50 reais (10 reais a mais) de seu pai. Ou então, se ele não soubesse que seu pai lhe daria 50 reais, talvez ele tivesse “negado” a segunda proposta de 60 reais de sua mãe (por acreditar que conseguia mais dinheiro com seu pai), e, nesse caso, teria “perdido” 10 reais (pois seu pai lhe daria apenas 50 reais).

Em suma, João das Neves fez a sua MASA (isto é, qual a melhor alternativa se não tivesse acordo com a sua mãe) e, com isso, teve muita vantagem durante a negociação com sua mãe. O “preço mínimo” que João das Neves estava disposto a negociar (aceitar de sua mãe) era 50,01 reais (ou seja, se sua mãe oferecesse qualquer valor acima de 50,01 reais, já era um bom negócio para João das Neves).

b) Qual o limite mínimo para um acordo negociado (Preço de Reserva): Representa o **valor mínimo** em que o negociador fica **indiferente** entre um **acordo negociado** e o **impasse**.

Em outras palavras, é o **limite da BATNA/MASA**, quando o **valor negociado é igual à alternativa disponível fora da negociação**. Para que seja **interessante** uma negociação, o valor negociado tem que ser **acima do valor definido pela BATNA/MASA**.

Por exemplo: No nosso exemplo de João das Neves, o Preço de Reserva é 50 reais.



c) Até que ponto (ponto-alvo) cada parte está disposta a ser flexível (Preço Alvo e Preço Limite): O Preço Alvo é o preço que o indivíduo deseja. O Preço Limite é o preço máximo ou mínimo que o indivíduo “aceita” chegar.

Por exemplo: No nosso exemplo de João das Neves, o Preço Alvo é 100 reais. O Preço Limite, por sua vez, é 50,01 (é o mínimo que ele aceita receber de sua mãe; senão, ele pega o dinheiro com seu pai).

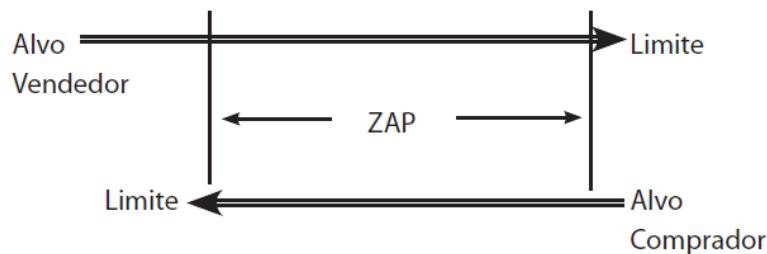
d) Quais as concessões que as partes estão dispostas a fazer (Intervalo de ZOPA/ZAP): A sigla ZOPA significa “Zone of Possible Agreements”. Em português, esse termo é conhecido como “Zona de Acordo Possível” (ZAP).

Consiste no conjunto de alternativas possíveis, para ambas as partes, definidas por limites superiores e inferiores (definidos pela BATNA), dentro das quais pode-se chegar a um consenso que satisfaça ambas as partes.

Esses limites são definidos pelo Preço de Reserva de cada uma das partes.

Vale dizer que as partes não alcançarão resultados (ou seja, não chegarão a um “acordo”) enquanto ainda existir “espaço para negociação” na região da ZAP.

A imagem abaixo ilustra os conceitos apresentados sobre a zona de acordo possível (ZAP), nas relações entre um “vendedor” e um “comprador”:



Fonte: Brandão et al, 2010.

A zona de acordo possível indica ao negociador qual a melhor área para um acordo. Por isso, um bom negociador deve ter conhecimento sobre as informações para ter sucesso no acordo.

3.1 – Aspectos Objetivos e Aspectos Subjetivos da Negociação

Os aspectos objetivos da negociação são aqueles relacionados à “lógica”, à matemática. Conceitos como “MASA”, “preço de reserva” e “ponto alvo”, podem ser considerados aspectos objetivos da negociação.

Os aspectos subjetivos da negociação, por sua vez, estão relacionados às percepções dos indivíduos, aos “valores” que cada indivíduo possui e que são capazes de modificar as condições de valor, poder e tempo em uma negociação.



Segundo Jr e Fernandes é **importante ter critérios objetivos para negociar**, evitando apenas basear-se na subjetivamente. Isso, pois, utilizar apenas critérios subjetivos pode **prejudicar a negociação**.

Portanto, o **ideal** é que se tenham **aspectos objetivos** (tais como parâmetros de valores, parâmetros de mercado, referências, estatísticas, decisões jurisprudenciais, entendimentos doutrinários, mapeamentos, escalas, tabelas, perícia, vistorias, exames, avaliações, laudos, pareceres, enfim, tudo o que pode servir de base para uma boa conversa, criando uma área de acordo possível que permita uma **discussão direcionada**).¹⁰

Contudo, os autores destacam que os **aspectos subjetivos** também **são importantes, mas que esses critérios subjetivos devem ser levados em consideração conjuntamente com critérios objetivos**. E, se uma das partes não estiver muito criativa ou não tiver condições de apresentar critérios objetivos, ela poderá ser “auxiliada” pela sugestão apresentada pela outra parte e, por isso, deve saber ouvir, reiterando que pode haver mais de uma resposta para o mesmo problema.¹¹

4 – Processo de Negociação

De acordo com Chiavenato, o processo de negociação envolve **05 passos** bem definidos:¹²

Preparação e planejamento: trata-se da etapa que acontece **antes da negociação**. Envolve perguntas como: Qual é a natureza do conflito? Quem está envolvido? Quais são suas percepções do conflito? Quais as metas e os resultados que devem ser alcançados? Qual a melhor maneira de desenhar a estratégia para alcançá-los?

Definição de regras básicas: trata-se da etapa que define as “**regras do jogo**” (ou seja, define as “regras” da negociação) entre as partes. Envolve perguntas como: Quem fará a negociação? Onde ela irá acontecer? Quais as restrições (tempo, recursos, etc.)? Qual o procedimento se houver algum impasse?

É também nessa etapa que as partes **trocaram suas propostas** ou **fazem suas exigências iniciais**.

Esclarecimento e Justificação (Esclarecimento e Justificativa): após a troca das propostas iniciais, cada parte deve **explicar, ampliar, esclarecer, reforçar e justificar** suas exigências originais. Em vez de confronto, é melhor **informar e educar** a outra parte sobre as questões mais importantes e sobre as exigências mútuas. Se houver necessidade, deve-se oferecer documentação a respeito das propostas.

¹⁰ JR, Biela, FERNANDES, Gláucia Guisso. *O papel do advogado na negociação na sociedade contemporânea*. / a.9, n.17. Santa Catarina, Revista Jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina: 2018. p.188

¹¹ JR, Biela, FERNANDES, Gláucia Guisso. *O papel do advogado na negociação na sociedade contemporânea*. / a.9, n.17. Santa Catarina, Revista Jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina: 2018. p.189

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.308



Barganha e solução de problemas: trata-se da etapa onde a **negociação “propriamente dita”** acontece. É nessa etapa que as **partes fazem concessões** para chegar em um **consenso** ou em uma “aceitação mútua”. Em outras palavras, é nessa etapa que as partes desenvolvem **ações** para se chegar a um “**bom acordo**”. É uma **etapa essencial** do processo de negociação.

Fechamento e implantação (Conclusão e Implementação): é a última etapa do processo de negociação. Nessa etapa ocorre a **formalização do acordo que foi negociado**. A formalização pode se dar através de um contrato, de um acordo, ou até mesmo de um “aperto de mão”.

O “negociador” deve estar atento a todos esses passos para extrair o maior proveito da negociação.

Durante um processo de negociação as partes utilizam argumentos, no intuito de justificar suas necessidades/demandas e, consequentemente, “convencer” a outra parte a aceitá-las. Esses argumentos utilizados pelas partes podem ser tanto **argumentos racionais** (relacionados a **aspectos substantivos**) quanto **argumentos emocionais** (relacionados a **aspectos relacionais**).

Para que o processo de negociação **resulte em um acordo** é necessário, ao menos, duas condições básicas¹³:

- Que cada uma das partes tenha a **real disponibilidade de dar atenção** ao que o outro tem a dizer.
- **Eliminar ao máximo** as **idiossincrasias** e **preconceitos** em relação ao outro e à mensagem que ele quer passar. A parte deve compreender que o outro “lado” também é uma pessoa e, assim como ela, também tem suas demandas e necessidades.

5 – Tipos de Negociação (Estratégias de Negociação)

A negociação possui um dilema fundamental, chamado de **Dilema do Negociador**. O Dilema do Negociador decorre da ideia de que para **criar valor** durante uma negociação é preciso “**oferecer**” (à outra parte) **informações** sobre os seus interesses; contudo, ao revelar seus interesses à outra parte, o indivíduo pode estar **criando desvantagens** para ele mesmo.¹⁴

Existem duas abordagens (estratégias / tipos) de negociação: **negociação distributiva** e **negociação integradora**. Vejamos, a seguir, cada uma dessas abordagens:¹⁵

Negociação Distributiva (Negociação Distribuidora / Barganha Distributiva): a negociação distributiva é caracterizada pela “**soma-zero**”. Ou seja, **para uma parte “ganhar” a outra parte tem que “perder”**. Em outras palavras, qualquer ganho de uma das partes, depende da

¹³ ANDRADE, ALYRIO e MACEDO (2007)

¹⁴ BRANDÃO, Adalberto, SPINOLA, Ana Tereza, DUZERT, Yann. *Negociação. Roteiro de curso.* / 3^a edição. Rio de Janeiro, FGV: 2010. p.7

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5^a edição. Barueri, Manole: 2015. p.308 e FONTANA, Márcia Paulino Lepek Bez. *O processo de negociação nas organizações num contexto atual.* / Criciúma, Universidade do Extremo Sul Catarinense: 2014.



perda da outra parte (isto é, sempre que uma parte ganha, a outra perde). Uma das partes ganha, na medida em que a outra parte perde. Tratam-se de soluções **ganha-perde**.

Nesse tipo de negociação, o objetivo do negociador é fazer com que a **outra parte concorde com o seu ponto-alvo** (ou chegue o mais próximo possível desse ponto-alvo).

Por exemplo: João das Neves vai à loja de artefatos antigos para comprar uma espada. Chegando lá, o vendedor lhe diz que a espada custa 1000 reais. João das Neves, então, pede um desconto e diz que pode pagar apenas 800 reais pela espada. Perceba que se o vendedor conceder o desconto de 200 reais, João das Neves sairá ganhando, e o vendedor sairá “perdendo”. Em outras palavras, para João das Neves ganhar 200 reais, o vendedor terá que perder 200 reais.

Alguns autores também chamam esse tipo de negociação de **Negociação Competitiva**. Esses autores vão além e dizem que na negociação competitiva o objetivo principal é **obter vantagens** sobre a outra parte, **ignorando-se as questões de “relacionamento”** existentes entre as partes e ignorando-se a possibilidade de um “relacionamento futuro” entre elas. O que se busca é apenas **obter vantagens e poder**.

“Como a estratégia competitiva constitui-se de vários tipos de poder, de táticas (inclusive não éticas) e da máxima extração de concessões mútuas, o negociador que possui **maior poder sempre cede menos** com o intuito de obter o **máximo de vantagens**.¹⁶”¹⁶

Negociação Integrativa (Negociação Integradora / Barganha Integrativa): a negociação integrativa é caracterizada por soluções do tipo “**ganha-ganha**”. Busca-se **integrar** as partes. O objetivo é encontrar **soluções** em que **todas as partes saiam ganhando**.

Por exemplo: João das Neves vai à loja de artefatos antigos para comprar uma espada. Chegando lá, o vendedor lhe diz que a espada custa 1000 reais. João das Neves, então, pede um desconto e diz que pode pagar apenas 800 reais pela espada. O vendedor diz que não pode conceder o desconto à João das Neves, mas lhe promete que, assim que chegar o “escudo” que João das Neves tanto quer, ele telefonará imediatamente para João das Neves e lhe dará prioridade sobre a compra do escudo. João das Neves aceita a proposta e paga os 1000 reais pela espada. Perceba que foi uma solução onde ambos os lados saíram ganhando (o vendedor, vendeu a espada; João das Neves, por sua vez, terá prioridade na compra do escudo).

Alguns autores também chamam esse tipo de negociação de **Negociação Cooperativa / Colaborativa**. Esses autores vão além e dizem que na negociação cooperativa as partes têm o interesse em chegarem em um acordo, através da **troca legítima de informações** para um **conhecimento pleno** de ambos os lados. As partes querem sim “ganhar”; contudo, acima de tudo, as partes estão preocupadas na **manutenção do relacionamento** e no **fortalecimento**

¹⁶ TAMASHIRO, Helenita R. da Silva. *Negociação*. / v.3, n.2, resenha 4. RAE-Eletrônica: 2004. p.2.



do relacionamento entre as partes (elas se preocupam com os “relacionamentos futuros” entre as partes). Essa negociação tem o objetivo de **estabelecer** e **desenvolver relacionamentos de longo prazo** por meio da confiança, gentileza, honestidade, etc. Na negociação cooperativa prevalece a **experiência** e o espírito do “ganha-ganha”. Para que haja um bom acordo, é necessário que os dois lados estejam **verdadeiramente comprometidos** com a implementação do acordo.



Na negociação **Competitiva (baseada nas posições)** o **objetivo** está em ter **mais poder que o oponente** e em diminuir o poder do oponente (da outra parte). A **chave do poder** encontra-se em ter **alternativas** (planos B). Pois, se existem alternativas, o indivíduo pode pedir qualquer coisa. Caso o indivíduo obtenha o que está pedindo, muito bem; caso contrário; não há problema, o indivíduo passa para sua outra opção (passa para o seu “Plano B”).

Na negociação **Cooperativa (baseada em interesses)** o processo é diferente. Começa-se definindo os **interesses próprios**, trata-se de compreender à medida que esses interesses são **compatíveis com os da outra parte**. Depois, trabalha-se nas **áreas de compatibilidade** para desenvolver ações de **lucro mútuo**. Com **atividades criativas** (brainstorming, geração de soluções ideais, hierarquização de prioridades, entre outras), pode se chegar a **soluções que não seriam possíveis no âmbito de uma negociação competitiva**.

Vale a pena dizer que a **negociação cooperativa** só poder ser realizada quando existem **áreas de compatibilidade**. Se não existirem áreas de compatibilidade entre as partes, não resta outra opção a não ser a de realizar uma **negociação competitiva**.¹⁷

Características da negociação	Negociação Distributiva (Distribuidora)	Negociação Integrativa (Integradora)
Recursos disponíveis	Quantidade fixa de recursos para ser dividida entre as partes	Quantidade variável de recursos para ser dividida entre as partes
Motivações básicas (Motivações primárias)	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses básicos (Interesses primários)	Antagonismo e oposição em relação ao outro	Convergência, congruência e coerência com o outro
Foco dos relacionamentos	Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2015.

¹⁷ Extraído de SEBRAE. *Como conduzir negociações eficazes: manual do participante.* / Brasília, SEBRAE: 2013. p.66



6 – Alternativas de Posicionamento Estratégico

A intensidade com que o negociador orienta suas ações para o **relacionamento entre as pessoas e para as tarefas** e seus resultados estabelece o modelo de posicionamento estratégico da negociação.¹⁸

De acordo com Carvalhal, os conflitos e as **negociações** podem ser abordados de acordo com a **intensidade** com que o negociador orienta suas informações e ações para **relacionamentos/pessoas e tarefas/resultados**. Vejamos quais são as formas de posicionamento estratégico que o negociador pode adotar:¹⁹

Uso do poder: **Alto** interesse na **tarefa** e **Baixo** interesse no **relacionamento**. Ocorre quando uma das partes, para atingir sua solução preferida, **impõe-se sobre a outra parte**, que vê frustradas as suas expectativas e perde. Essa forma de conduzir a negociação costuma gerar soluções **ganha-perde**, em que a parte com mais poder ganha e a parte com menos poder perde. As partes mantêm uma situação **polarizada** e não há espaço para soluções inovadoras. As ideias associadas são: dominar, competir, polarizar, coagir, pressionar.

Fuga: **Baixo** interesse na **tarefa** e **Baixo** interesse no **relacionamento**. Trata-se de **ignorar** o conflito, **enterrá-lo, afastá-lo** ou **fugir dele**. Essa abordagem passiva limita a interação. Quando a parte que tem menos poder foge, normalmente, poderá voltar no futuro, quando tiver “mais poder”, para sorrateiramente retaliar o seu opressor. As ideias associadas são: submeter-se, afastar-se, retrair e ignorar o conflito.

Amaciamento: **Baixo** interesse na **tarefa** e **Alto** interesse no **relacionamento**. Consiste na **ênfase** sobre os **interesses de relacionamento** e na **minimização das diferenças** existentes entre as partes conflitantes. Normalmente, deixa-se para “depois” as situações críticas que são geradoras de tensões. As partes desistem de alguns ou todos os objetivos por meio de compromissos verbais ou não verbais de **coexistência pacífica** e manutenção do relacionamento. As ideias associadas são: não se engajar no conflito, acalmar, suavizar, adiar, protelar.

Barganha: **Médio** interesse na **tarefa** e **Médio** interesse no **relacionamento**. Inicia-se no ponto em que as partes estão empenhadas em uma batalha ganha-perde, porém, parece haver um **relativo equilíbrio de forças** e alguma **interdependência** entre as partes. Assim, as partes “trocaram moedas” e fazem concessões (mesmo que de forma relutante) para tentar chegar em algum acordo. Ou seja, as partes desistem de alguns objetivos para obter alguma coisa que a outra parte possui (e que a parte que “desistiu” necessita). A pechincha é uma

¹⁸ CESGRANRIO (2018)

¹⁹ Carvalhal et al. Negociação e administração de conflitos. 5º Edição – Rio de Janeiro. Editora: FGV, 2017.



forma de exercitar a barganha. As ideias associadas são: compor, conceder, compartilhar, condicionar, trocar.

Integração: **Alto** interesse na **tarefa** e **Alto** interesse no **relacionamento**. Consiste na busca conjunta para solução das divergências e dos antagonismos. O que se busca são soluções ganha-ganha. Ocorre o **fortalecimento da confiança**. Esse posicionamento de negociação é **mais demorado** e exige **conhecimento mútuo** e paciência. O **uso da racionalidade** é estimulado para que as regras do jogo sejam combinadas no sentido de **construir relacionamentos duradouros**. As ideias associadas são: ganhar/ganhar – colaborar, solucionar problemas, buscar relações de longo prazo.



(CESGRANRIO – Petrobrás – Contador – 2018)

A intensidade com que o negociador orienta suas ações para o relacionamento entre as pessoas e para as tarefas e seus resultados estabelece o modelo de posicionamento estratégico da negociação.

Nesse sentido, um dos modelos preconizados é denominado integração, que

- a) consiste em ignorar o conflito, enterrá-lo, afastá-lo ou fugir dele.
- b) consiste na busca conjunta para a solução das divergências e antagonismos.
- c) consiste na ênfase sobre os interesses de relacionamento, na minimização das diferenças existentes entre as partes conflitantes.
- d) ocorre quando uma das partes, para atingir sua solução preferida, impõe-se sobre a outra, que vê frustradas suas expectativas e perde.
- e) tem início no ponto em que as partes estão empenhadas em uma batalha na qual ou se ganha ou se perde, parecendo haver, porém, um relativo equilíbrio de forças e alguma interdependência.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva trouxe conceito relacionado ao posicionamento de **Fuga**.

Letra B: correta. Isso mesmo. O posicionamento de integração consiste na **busca conjunta para solução das divergências e dos antagonismos**. O que se busca são soluções ganha-ganha.

Letra C: errada. A assertiva trouxe conceito relacionado ao posicionamento de **Amaciamento**.

Letra D: errada. A assertiva trouxe conceito relacionado ao posicionamento de **Uso do Poder**.



Letra E: errada. A assertiva trouxe conceito relacionado ao posicionamento de **Barganha**.

O gabarito é a letra B.

7 – Modelo Harvard – Negociação Baseada em Princípios

Conforme explica Carvalhal, “existe uma tendência entre especialistas de que o **modelo de Harvard – negociações baseadas em princípios** – favoreça um **maior equilíbrio** entre as partes.”²⁰

De acordo com o Modelo Harvard de negociação, a negociação deve ser **baseada em princípios**. De acordo com esse modelo, o negociador deve **focar no “núcleo essencial da situação”** e em **critérios objetivos**, buscando procurar soluções que satisfaçam e **atendam às necessidades de todas as partes envolvidas**.

O Modelo Harvard de negociação baseia-se em **04 elementos fundamentais**:

Pessoas: O negociador deve sempre buscar **focar em critérios objetivos**, e nos interesses mútuos, evitando manter um posicionamento “rígido” na negociação. Além disso, o negociador **não deve levar as coisas para o “lado pessoal”**. Deve-se **“separar” as pessoas dos problemas**. Em caso de divergências, deve haver **comunicação** entre as partes para que os pontos sejam “esclarecidos” e haja compreensão mútua.

Interesses: O negociador **deve ser específico quanto aos seus interesses**. Ou seja, o negociador deve ser claro e específico quanto aos “resultados” que pretende obter com a negociação. Além disso, o negociador **deve reconhecer os interesses da outra parte**. Deve-se **focar em interesses**, e não em “opiniões”.

Opções: Antes de iniciar o processo de negociação, o negociador **deve conhecer as diversas alternativas (opções) da negociação** (levando-se em consideração os interesses das partes). Ou seja, o negociador deve estar aberto às opções (e não apenas a uma “única alternativa”, que poderá prejudicar a negociação). Deve-se buscar **criar opções de “ganho mútuo”**, ou seja, deve-se buscar alternativas com soluções “ganha-ganha”.

Critérios: A definição de critérios é fundamental para o método Harvard. Afinal, o método é baseado em princípios. Portanto, os **critérios** devem ser **objetivos, claros, justos, equilibrados, compreensíveis, aplicáveis e facilmente aceitos por todas as partes**, para que haja imparcialidade e eficiência durante a negociação. Assim, busca-se preservar o **relacionamento** e a **possibilidade de negócios futuros**.

²⁰ Carvalhal et al. Negociação e administração de conflitos. 5º Edição – Rio de Janeiro. Editora: FGV, 2017.





(CESGRANRIO – Petrobrás – Estatístico – 2018)

O modelo de Harvard – negociação baseada em princípios – busca favorecer um maior equilíbrio entre as partes. Ele é fundamentado em quatro elementos que são:

- a) pessoas, interesses, opções e critérios
- b) fuga, interesses, barganha e integração
- c) objetivo, objeto, interesses e necessidades
- d) planejamento, execução, controle e avaliação
- e) preliminar, abertura, exploração e encerramento

Comentários:

O Modelo Harvard de negociação baseia-se em **04 elementos fundamentais: Pessoas, Interesses, Opções e Critérios.**

O gabarito é a letra A.



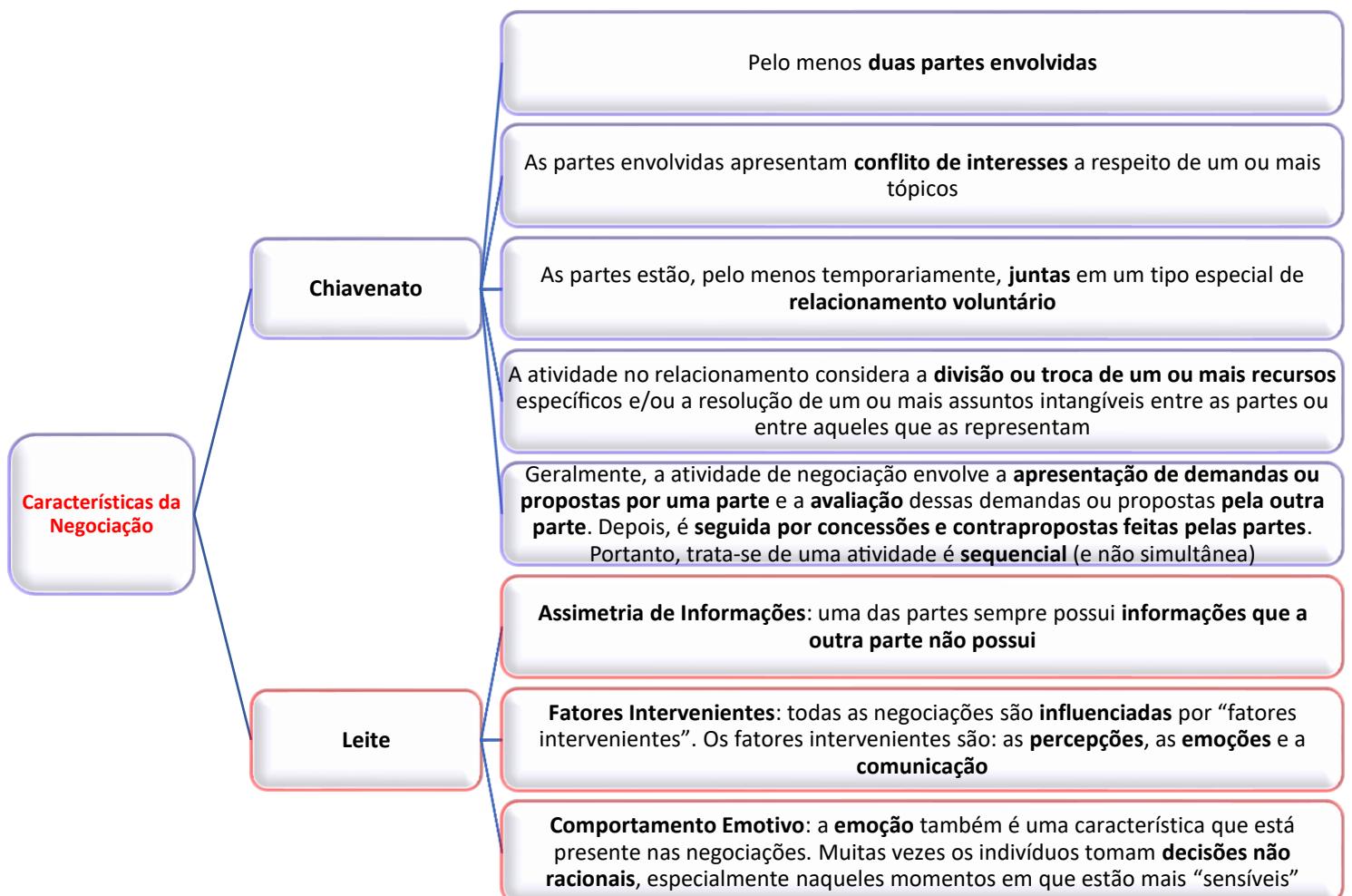
RESUMO ESTRATÉGICO

O que é Negociação?

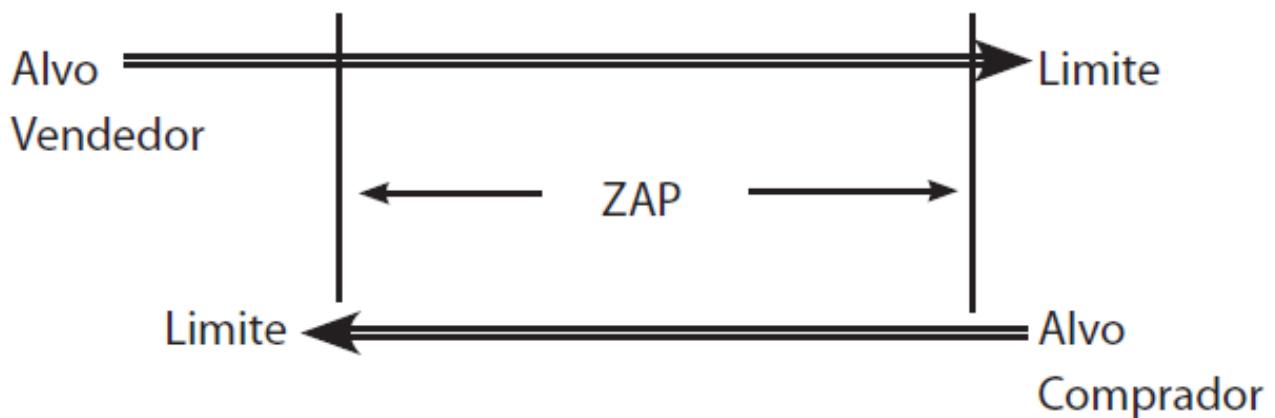
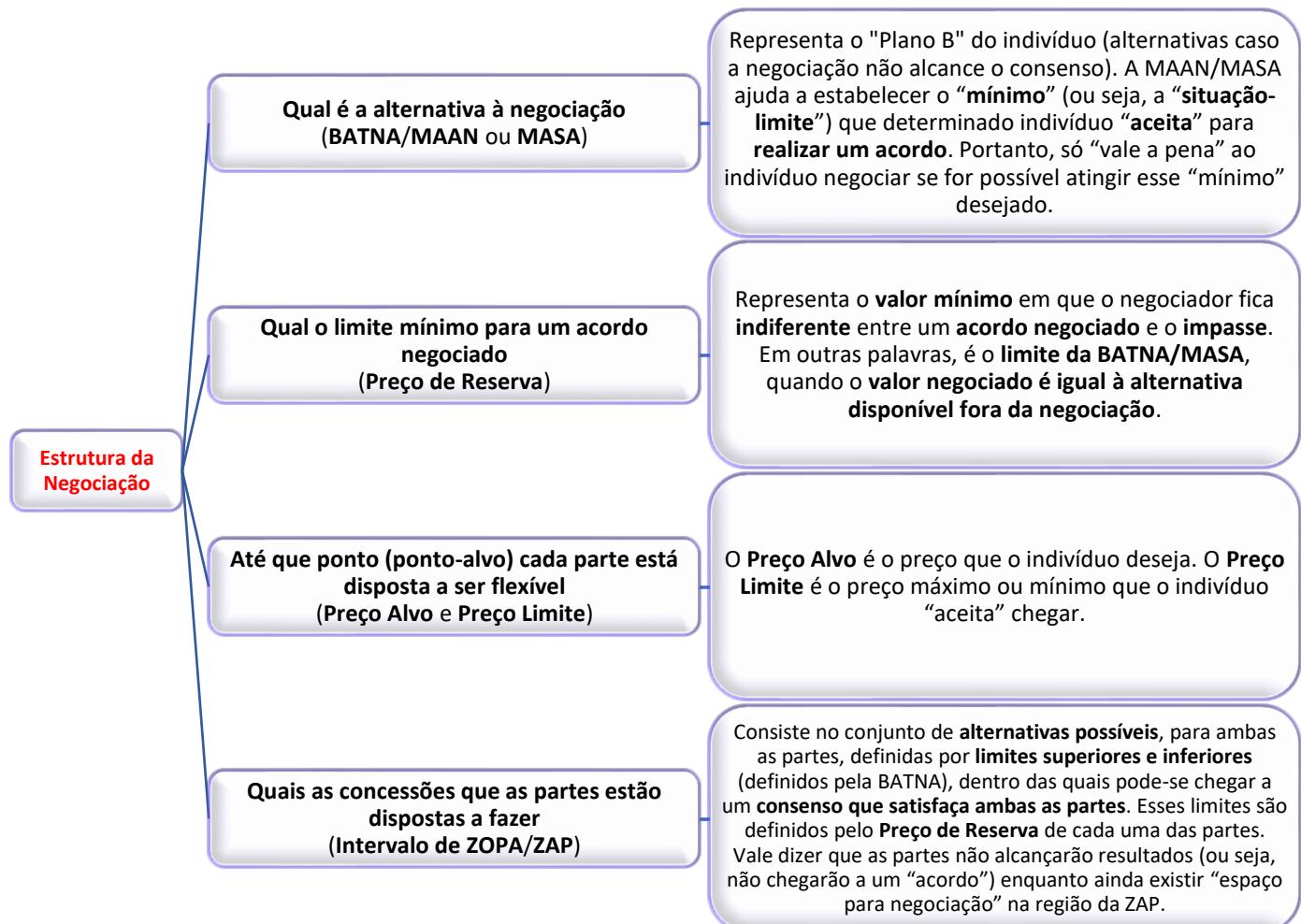
A **negociação** pode ser entendida como um processo que envolve a “**troca**” entre duas ou mais partes **interdependentes**, as quais, através da **comunicação**, buscam entrar em “**acordo**” (ou **consenso**) e tomar “**decisões conjuntas**”, com o objetivo de trazer **soluções** que **satisfazam todas as partes envolvidas** (ou seja, **soluções aceitáveis e satisfatórias para todas as partes envolvidas**).

Normalmente, a negociação **decorre de situações “conflitantes”**. Ou seja, na maior parte das vezes a negociação é um processo que surge como decorrência de “**conflictos**” existentes entre as partes.

Características da Negociação



Estrutura da Negociação



Processo de Negociação

Preparação e planejamento

trata-se da etapa que acontece **antes da negociação**. Envolve perguntas como: Qual é a natureza do conflito? Quem está envolvido? Quais são suas percepções do conflito? Quais as metas e os resultados que devem ser alcançados? Qual a melhor maneira de desenhar a estratégia para alcançá-los?

Definição de regras básicas

trata-se da etapa que define as “**regras do jogo**” (ou seja, define as “regras” da negociação) entre as partes. Envolve perguntas como: Quem fará a negociação? Onde ela irá acontecer? Quais as restrições (tempo, recursos, etc.)? Qual o procedimento se houver algum impasse? É também nessa etapa que as partes **trocaram suas propostas ou fazem suas exigências iniciais**.

Esclarecimento e justificação (Esclarecimento e Justificativa)

após a troca das propostas iniciais, cada parte deve **explicar, ampliar, esclarecer, reforçar e justificar** suas exigências originais. Em vez de confronto, é melhor **informar e educar** a outra parte sobre as questões mais importantes e sobre as exigências mútuas. Se houver necessidade, deve-se oferecer documentação a respeito das propostas.

Barganha e solução de problemas

trata-se da etapa onde a **negociação “propriamente dita”** acontece. É nessa etapa que as **partes fazem concessões** para chegar em um **consenso** ou em uma “aceitação mútua”. Em outras palavras, é nessa etapa de as partes desenvolvem **ações** para se chegar a um “**bom acordo**”. É uma **etapa essencial** do processo de negociação.

Fechamento e implantação (Conclusão e Implementação)

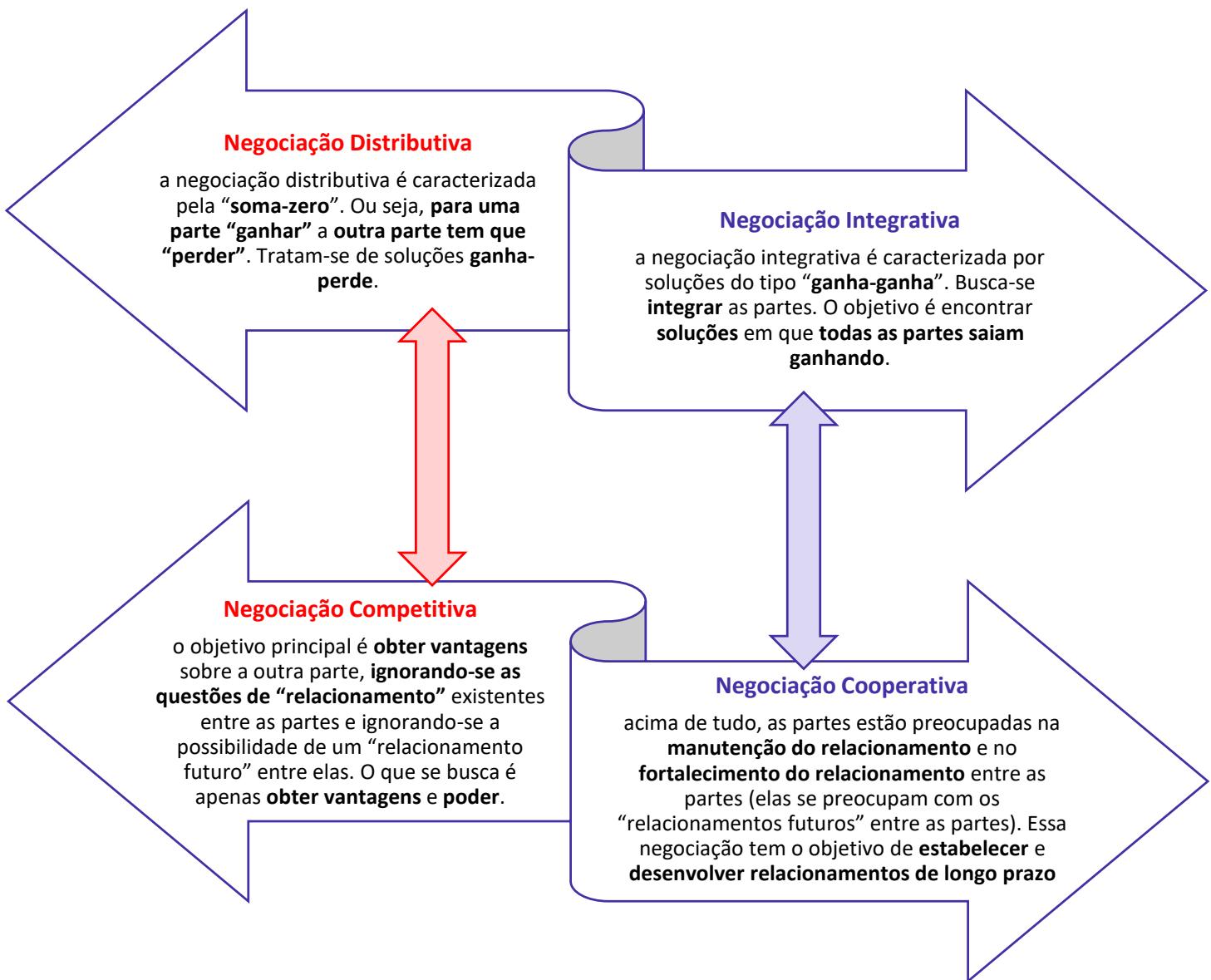
é a última etapa do processo de negociação. Nessa etapa ocorre a **formalização do acordo que foi negociado**. A formalização pode se dar através de um contrato, de um acordo, ou até mesmo de um “aperto de mão”.

Para que o processo de negociação **resulte em um acordo** é necessário, ao menos, duas condições básicas

Que cada uma das partes tenha a **real disponibilidade de dar atenção** ao que o outro tem a dizer

Eliminar ao máximo as **idiossincrasias e preconceitos** em relação ao outro e à mensagem que ele quer passar. As partes devem compreender que o outro “lado” também é uma pessoa e, assim como ela, também tem suas demandas e necessidades.

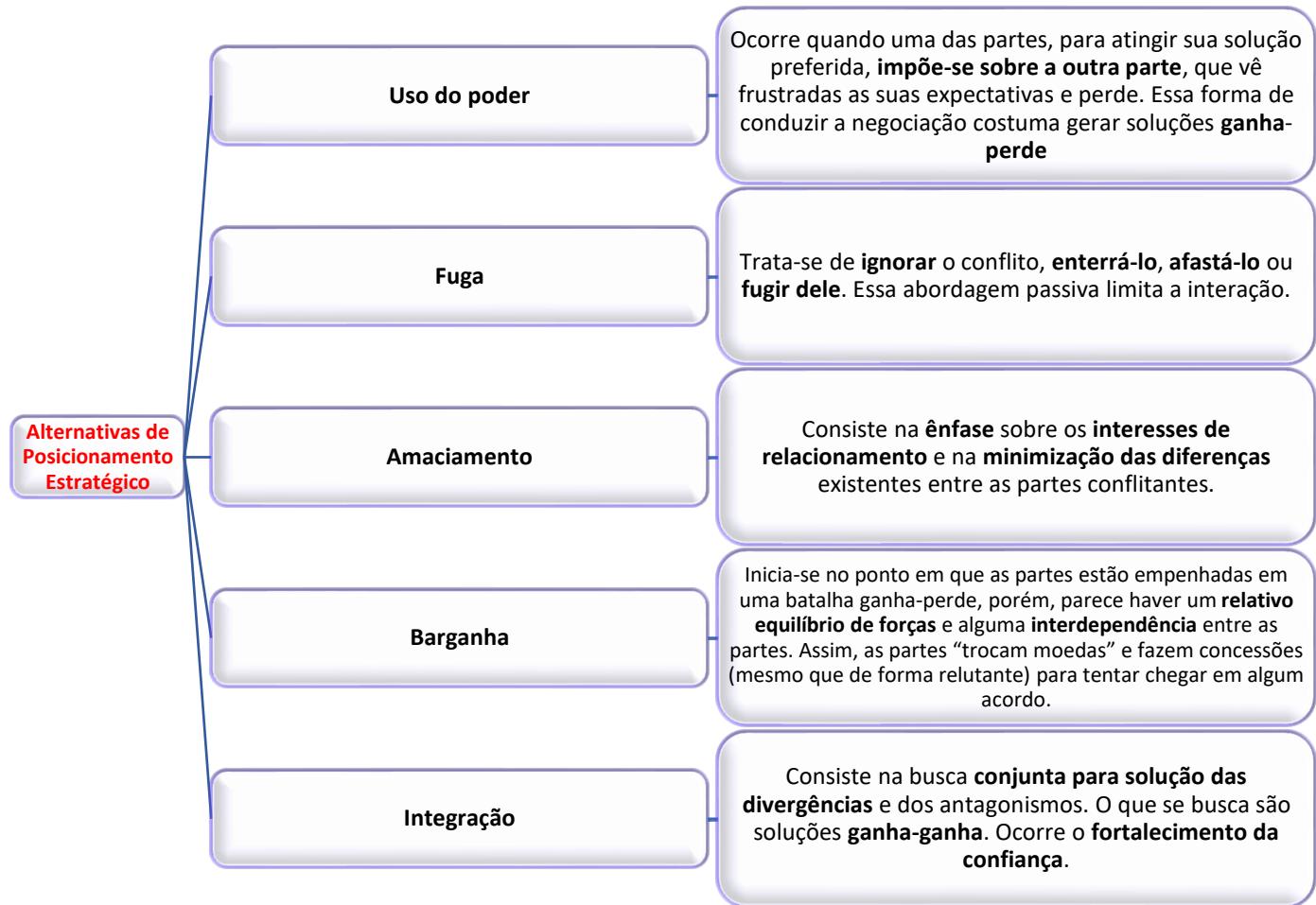
Tipos de Negociação (Estratégias de Negociação)



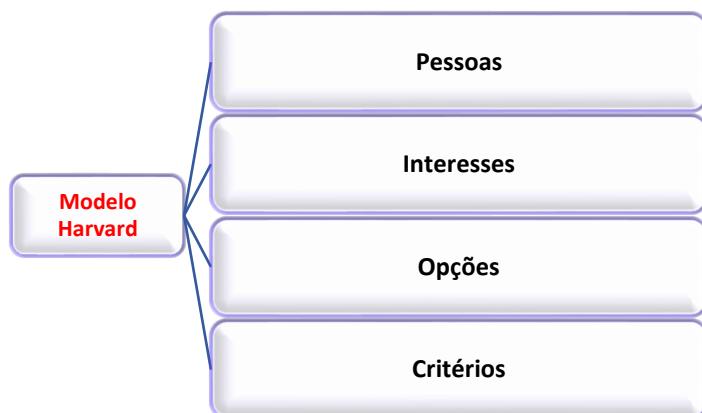
Características da negociação	Negociação Distributiva (Distribuidora)	Negociação Integrativa (Integradora)
Recursos disponíveis	Quantidade fixa de recursos para ser dividida entre as partes	Quantidade variável de recursos para ser dividida entre as partes
Motivações básicas (Motivações primárias)	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses básicos (Interesses primários)	Antagonismo e oposição em relação ao outro	Convergência, congruência e coerência com o outro
Foco dos relacionamentos	Curto prazo	Longo prazo



Alternativas de Posicionamento



Modelo Harvard – Negociação Baseada em Princípios





QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

No processo de negociação relativo à gestão de pessoas, independentemente das habilidades interpessoais e das competências e atitudes, a utilização de técnicas e estratégias pelo gestor público é suficiente para alcançar resultados satisfatórios.

Comentários:

Nada disso!

Em um processo de negociação a utilização de técnicas e estratégias pelo gestor **não é suficiente** para alcançar resultados satisfatórios.

As habilidades interpessoais, as competências e as atitudes do “negociador” também são fundamentais para se alcançarem resultados positivos e satisfatórios durante um processo de negociação.

Gabarito: errada.

2. (CESPE – FUB – Relações Públicas – 2015)

Há pelo menos duas condições básicas para se obter um acordo após um processo de negociação: que cada interlocutor dê atenção ao que os outros dizem; e que se elimine ao máximo possível os preconceitos e idiossincrasias em relação às demandas dos outros.

Comentários:

Isso mesmo!

Para que o processo de negociação **resulte em um acordo** é necessário, ao menos, duas condições básicas²¹:

²¹ ANDRADE, ALYRIO e MACEDO (2007)



- Que cada uma das partes tenha a **real disponibilidade de dar atenção** ao que o outro tem a dizer.

- **Eliminar** ao máximo as **idiossincrasias e preconceitos** em relação ao outro e à mensagem que ele quer passar. As partes devem compreender que o outro “lado” também é uma pessoa e, assim como ela, também tem suas demandas e necessidades.

Gabarito: correta.

3. (CESPE – FUB – Relações Públicas – 2015)

Negociação bem-sucedida é a capacidade de se construir bons argumentos de forma suficiente para se chegar a qualquer acordo. Dessa forma, ela não requer planejamento prévio.

Comentários:

Nada disso!

Uma das etapas do processo de negociação é a “**preparação e planejamento**”. Trata-se de uma etapa que ocorre **antes** da negociação propriamente dita. Portanto, uma negociação bem-sucedida exige sim planejamento prévio.

Além disso, a assertiva peca ao dizer que a negociação bem-sucedida busca “chegar a qualquer acordo”. Cada negociação é única. Portanto, para cada negociação haverá “resultados desejados” (ou seja, haverá “acordos desejados”). O negociador busca chegar a determinados tipos de acordo, que variam para cada situação (e não a “qualquer acordo”).

Gabarito: errada.

4. (CESPE – TJ-RO – Analista Judiciário – 2012)

Considerando-se a negociação no contexto organizacional, é correto afirmar que

- a) as mulheres são negociadoras mais cooperativas que os homens.
- b) seu resultado final é sempre do tipo soma-zero.
- c) a barganha distributiva focaliza o longo prazo.
- d) suas motivações primárias abrangem a divisão de certa quantidade de recursos.
- e) a relação ganha-ganha caracteriza a barganha integrativa.

Comentários:



Letra A: errada. A assertiva não faz qualquer sentido. Não há como generalizar e afirmar o que foi dito pela assertiva.

Letra B: errada. Nada disso! As negociações também podem ter soluções “ganha-ganha”.

Letra C: errada. A barganha distributiva (negociação distributiva) focaliza o **curto prazo**.

Letra D: errada. Nada disso! As características das “motivações primárias” da negociação abrangem o “eu ganho, você perde” (ganha-perde) e o “eu ganho, você ganha” (ganha-ganha). Vejamos:

Características da negociação	Negociação Distribuidora (Distributiva)	Negociação Integradora (Integrativa)
Recursos disponíveis	Quantidade fixa de recursos para ser dividida entre as partes	Quantidade variável de recursos para ser dividida entre as partes
Motivações básicas (Motivações primárias)	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses básicos (Interesses primários)	Antagonismo e oposição em relação ao outro	Convergência, congruência e coerência com o outro
Foco dos relacionamentos	Curto prazo	Longo prazo

É a característica dos “recursos disponíveis” que abrange a **divisão de certa quantidade (fixa ou variável) de recursos**.

Letra E: correta. Isso mesmo! A barganha integrativa (negociação integrativa) é caracterizada pelas soluções “ganha-ganha”.

O gabarito é a letra E.

5. (CESPE – TRT - 8ª Região (PA e AP) – Analista Judiciário – 2013)

A respeito da negociação integrativa e da distributiva, assinale a opção correta.

- a) Em ambos os tipos de negociação, a melhor solução é a que potencializa uma das partes.
- b) Em ambos os tipos de negociação, o relacionamento entre as partes é de curto prazo.
- c) Tanto na negociação integrativa quanto na distributiva, as partes elaboram acordos criativos viáveis para todos.
- d) Na negociação integrativa, a amplitude de negociação ocorre entre os pontos de resistência das partes envolvidas.
- e) Na negociação distributiva, busca-se a solução que melhor atenda a ambas as partes a longo prazo.



Comentários:

Letra A: errada. É na **negociação distributiva** que ocorre a “potencialização” de uma das partes. Ou seja, uma parte “ganhá” (potencializa-se) e a outra parte perde.

Letra B: errada. É na **negociação distributiva** que o foco de relacionamento entre as partes é de curto prazo.

Letra C: errada. É na **negociação integrativa** que as partes elaboram acordos criativos viáveis para todos.

Letra D: correta. Isso mesmo! Na negociação integrativa, a amplitude de negociação ocorre entre os pontos de resistência das partes envolvidas. Em outras palavras, busca-se uma solução que seja aceitável para ambas as partes (uma solução ganha-ganha). Ou seja, busca-se alternativas que estão “entre” pontos de resistências das partes envolvidas (todos saem ganhando).

Letra E: errada. É na **negociação integrativa** que se busca a solução que melhor atenda a ambas as partes a longo prazo.

O gabarito é a letra D.

6. (CESPE – STJ – Analista Judiciário)

A negociação é uma estratégia adequada para lidar com conflitos.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva correta!

Gabarito: correta.

7. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal – 2019 - ADAPTADA)

Caso hipotético: Suponha que uma entidade integrante da Administração indireta estadual, após sofrer contingenciamento das dotações orçamentárias previstas para o exercício, necessite proceder a um programa agressivo de redução de despesas, incluindo a descontinuidade de algumas ações e projetos. Instalou-se, então, um conflito entre os gestores dos referidos projetos, cada qual sustentando a maior importância das ações sob seu comando e resistindo à indicação dos projetos a serem suprimidos. O responsável pela tomada de decisão lidou com o conflito instalado a partir de uma negociação distributiva.

Assertiva: A atitude do responsável pela tomada da decisão se afigura pertinente em face da impossibilidade de expansão dos recursos disputados, que deverão ser distribuídos entre os demandantes, havendo lados perdedores e ganhadores.



Comentários:

Isso mesmo! O enunciado da questão nos diz que está ocorrendo uma agressiva redução de custos. Portanto, os recursos são **fixos** e limitados, devendo ser **distribuídos** entre os gestores.

Nesse caso, a negociação distributiva se mostra pertinente à situação, pois os recursos terão de ser distribuídos entre as partes conflitantes, e alguns gestores sairão “ganhando” enquanto outros sairão “perdendo”.

Gabarito: correta.

8. (FCC – AFAP – Agente de Fomento Externo – 2019)

Considere que duas áreas da Agência de Fomento do Amapá (AFAP) estejam disputando uma fatia maior do orçamento da entidade, cada qual sustentando que os projetos por elas desenvolvidos seriam mais relevantes. O gestor responsável pelo gerenciamento do conflito que se instalou nesse cenário adotou uma negociação distributiva, o que nos permite concluir que

- a) será adotada uma solução ganha-ganha, com distribuição equilibrada dos recursos disponíveis.
- b) haverá um lado vencedor e um lado perdedor, em face da impossibilidade de expansão dos recursos disputados.
- c) haverá, necessariamente, o envolvimento de um mediador para a solução do conflito em face do impasse identificado.
- d) os ganhos e as perdas serão proporcionalmente alocados a cada uma das partes conflitadas, afastando o efeito perde-ganha.
- e) ocorrerá a opção pela desativação ou desescalonização do conflito, dada a impossibilidade material de sua resolução.

Comentários:

Se os recursos são **limitados e fixos** (sendo impossível expandi-los) e foi instalada uma **negociação distributiva**, isso significa uma das partes sairá “ganhando” e a outra parte sairá “perdendo”.

O gabarito é a letra B.

9. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Técnico Legislativo – 2018)

Suponha que tenha se instaurado conflito entre 2 grupos integrantes de uma organização pública, resultado da redução de recursos orçamentários a ela destinados e da correspondente necessidade de efetuar cortes de despesas. Considere que a estratégia adotada para gerenciamento do referido conflito tenha sido uma negociação distributiva, o que significa que



- a) se trata de uma negociação do tipo “ganha-ganha”, em que é viável achar uma solução que conteplete todas as partes envolvidas.
- b) a solução adotada implicará um lado “vencedor” e um lado “perdedor”, dada a limitação de recursos.
- c) o conflito será evitado a partir da participação de um terceiro não integrante da organização.
- d) haverá um enfrentamento indireto do conflito, com técnicas de redução das diferenças entre os grupos envolvidos.
- e) serão adotadas soluções disponíveis no acervo da organização para situações similares, que podem ser do tipo “ganha- -ganha” ou “perde-ganha”.

Comentários:

Se os recursos são **limitados e fixos** (sendo impossível expandi-los) e foi instalada uma **negociação distributiva**, isso significa que uma das partes sairá “**ganhando**” e a outra parte sairá “**perdendo**”.

O gabarito é a letra B.

10. (FCC – SP Parcerias – Analista Técnico – 2018)

O gerenciamento de conflitos no âmbito das organizações desafia as habilidades dos gestores, que podem valer-se de diferentes abordagens descritas pela literatura, buscando a melhor solução possível na situação que se apresente. Nesse contexto, a diferença básica entre a adoção de uma negociação integrativa e aquela denominada distributiva consiste no fato de que a

- a) distributiva busca o apaziguamento do conflito, com uma solução consensual e democrática, enquanto a integrativa foca na racionalidade da solução do ponto de vista da organização.
- b) integrativa atua nas condições precedentes à instalação do conflito, enquanto a distributiva atua no conflito já instalado, buscando mitigá-lo.
- c) integrativa pressupõe uma convergência, adotando uma solução “ganha-ganha”, enquanto na distributiva, pela limitação dos recursos disputados, haverá um lado perdedor.
- d) integrativa considera o conflito negativo e, portanto, trabalha para evitá-lo, enquanto a distributiva o considera necessário e saudável como forma de aumentar a eficiência da organização.
- e) integrativa aponta soluções a partir de um processo interno na organização, enquanto a distributiva pressupõe a participação de uma terceira parte, utilizando mediação ou arbitragem.

Comentários:



A negociação **distributiva** é caracterizada pela “**soma-zero**”. Ou seja, para uma parte “ganhar” a outra parte tem que “perder” (pois os recursos são “limitados”). Tratam-se de soluções **ganha-perde**.

A negociação **integrativa**, por sua vez, é caracterizada por soluções do tipo “**ganha-ganha**”. Busca-se **integrar** as partes, para fazer com que todas saiam ganhando. Busca-se **convergência**, congruência e coerência com a outra parte.

O gabarito é a letra C.

11. (FCC – TRF - 5ª REGIÃO – Técnico Judiciário – 2017)

Suponha que em uma determinada equipe de trabalho tenha se instalado um conflito em face da necessidade de cortes no orçamento e consequente necessidade de redimensionamento de projeto e cargos dos seus integrantes. Nesse cenário, surgiu uma divisão entre dois grupos, cada qual preconizando uma solução diferente para o atingimento dos fins colimados. O gerente da equipe, para administrar o conflito instalado, pode lançar mão de uma negociação distributiva, que significa

- a) decidir de acordo com a vontade da maioria, sem intervenção ou indução do gerente no processo decisório.
- b) uma solução denominada “ganha-ganha”, em que cada grupo cede um pouco e chega-se à uma alternativa intermediária.
- c) dividir o ônus da decisão entre todos os envolvidos, que passam a se responsabilizar pelos resultados obtidos.
- d) delegar a decisão a um terceiro externo à organização, que pode ser um mediador ou um árbitro.
- e) que haverá um lado vencedor e um lado perdedor, eis que não há possibilidade de expansão dos recursos disputados.

Comentários:

Se os recursos são **limitados e fixos** (sendo impossível expandi-los) e foi instalada uma **negociação distributiva**, isso significa que uma das partes sairá “**ganhando**” e a outra parte sairá “**perdendo**”.

O gabarito é a letra E.

12. (FCC – Copergás - PE – Assistente Técnico Administrativo)



Negociação é um processo interativo, no qual dois ou mais grupos discutem a alocação dos recursos. O método de negociação baseado em colaboração, visando a solução de problemas, e que procura criar resultados bons para as partes denomina-se

- a) competitiva.
- b) compreensiva.
- c) distributiva.
- d) integradora.
- e) coercitiva.

Comentários:

A assertiva trouxe o conceito da **negociação integrativa (integradora)**. A negociação integrativa é caracterizada por soluções do tipo “ganha-ganha”. Busca-se integrar as partes. O objetivo é encontrar soluções em que todas as partes saiam ganhando.

O gabarito é a letra D.

13. (FGV – TRT 12ª Região– Técnico Judiciário – 2017 - ADAPTADA)

O gerente de uma empresa foi informado de que um dos melhores funcionários de sua equipe, Pedro, foi sondado com uma proposta de emprego em uma concorrente. O gerente está considerando apresentar uma proposta de aumento salarial a Pedro para que ele permaneça na equipe. Para estruturar adequadamente a negociação, é preciso que o gerente estabeleça alguns parâmetros básicos, tais como: a melhor alternativa à negociação do acordo e o preço de reserva.

Comentários:

Isso mesmo! É necessário que, antes da negociação, o gerente estabeleça a sua MASA (melhor alternativa sem acordo) e o preço de reserva (limite mínimo para um acordo negociado).

Gabarito: correta.

14. (FGV – TJ-BA – Analista Judiciário – 2015)

Uma empresa americana de grande porte do setor de varejo, a Giga S.A., que já possui unidades em diversos países, está pensando em expandir suas operações para a Índia. Para acelerar o processo de entrada no mercado desse país, porém, ela decide comprar uma rede de varejo local, a Guru S.A.. Ao negociar essa compra, a Giga S.A. oferece um preço inferior à avaliação de mercado apresentada pela empresa, e ameaça, caso sua proposta não seja aceita, praticar uma



política de preços baixos que a Guru S.A. dificilmente conseguirá acompanhar. Esse é um exemplo de negociação:

Esse é um exemplo de negociação:

- a) distributiva;
- b) integrativa;
- c) taxativa;
- d) oligopólica;
- e) marginal.

Comentários:

O enunciado trouxe um tipo de solução “ganha-perde”. Ou seja, a empresa GIGA fez uma proposta em que ela sairá ganhando e a empresa GURU sairá perdendo.

Trata-se, portanto, de uma **negociação distributiva**.

O gabarito é a letra A.

15. (FGV – TJ-GO – Analista Judiciário – 2014)

Em um processo de negociação, é frequente o uso da argumentação por parte dos envolvidos para obter vantagens ou minimizar as desvantagens no acordo. Essa argumentação se pauta em dois tipos de argumentos, que são:

- a) relacionais e substantivos;
- b) humanos e financeiros;
- c) abstratos e concretos;
- d) abstratos e financeiros;
- e) humanos e substantivos.

Comentários:

Durante um processo de negociação as partes utilizam argumentos, no intuito de justificar suas necessidades/demandas e, consequentemente, “convencer” a outra parte a aceitá-las. Esses argumentos utilizados pelas partes podem ser tanto argumentos racionais (relacionados a aspectos **substantivos**) quanto argumentos emocionais (relacionados a aspectos **relacionais**).



O gabarito é a letra A.

16. (VUNESP – IPT-SP – Comprador – 2014)

Um negociador, quando está disposto a aceitar qualquer conjunto de termos que seja superior à sua melhor alternativa para um acordo negociado e rejeitar resultados que sejam piores que essa alternativa e, assim sendo, está disposto a abandonar a mesa de negociação, deverá ter definido previamente

- a) a MASA.
- b) o feedback falho.
- c) a satisficing.
- d) a incompetência autoalimentada.
- e) a autoavaliação.

Comentários:

Para que o negociador consiga aceitar qualquer conjunto de termos que seja superior à sua melhor alternativa e rejeitar resultados que sejam piores que essa alternativa, é necessário que ele tenha estabelecido previamente a sua **MASA (BATNA/MAAN)**. Ou seja, é necessário que ele tenha estabelecido, previamente, um “Plano B”, que poderá ser utilizado caso nenhum acordo seja alcançado.

O gabarito é a letra A.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – MPE-PI – Analista Ministerial – 2018)

No processo de negociação relativo à gestão de pessoas, independentemente das habilidades interpessoais e das competências e atitudes, a utilização de técnicas e estratégias pelo gestor público é suficiente para alcançar resultados satisfatórios.

2. (CESPE – FUB – Relações Públicas – 2015)

Há pelo menos duas condições básicas para se obter um acordo após um processo de negociação: que cada interlocutor dê atenção ao que os outros dizem; e que se elimine ao máximo possível os preconceitos e idiossincrasias em relação às demandas dos outros.

3. (CESPE – FUB – Relações Públicas – 2015)

Negociação bem-sucedida é a capacidade de se construir bons argumentos de forma suficiente para se chegar a qualquer acordo. Dessa forma, ela não requer planejamento prévio.

4. (CESPE – TJ-RO – Analista Judiciário – 2012)

Considerando-se a negociação no contexto organizacional, é correto afirmar que

- a) as mulheres são negociadoras mais cooperativas que os homens.
- b) seu resultado final é sempre do tipo soma-zero.
- c) a barganha distributiva focaliza o longo prazo.
- d) suas motivações primárias abrangem a divisão de certa quantidade de recursos.
- e) a relação ganha-ganha caracteriza a barganha integrativa.

5. (CESPE – TRT - 8ª Região (PA e AP) – Analista Judiciário – 2013)

A respeito da negociação integrativa e da distributiva, assinale a opção correta.



- a) Em ambos os tipos de negociação, a melhor solução é a que potencializa uma das partes.
- b) Em ambos os tipos de negociação, o relacionamento entre as partes é de curto prazo.
- c) Tanto na negociação integrativa quanto na distributiva, as partes elaboram acordos criativos viáveis para todos.
- d) Na negociação integrativa, a amplitude de negociação ocorre entre os pontos de resistência das partes envolvidas.
- e) Na negociação distributiva, busca-se a solução que melhor atenda a ambas as partes a longo prazo.

6. (CESPE – STJ – Analista Judiciário)

A negociação é uma estratégia adequada para lidar com conflitos.

7. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal – 2019 - ADAPTADA)

Caso hipotético: Suponha que uma entidade integrante da Administração indireta estadual, após sofrer contingenciamento das dotações orçamentárias previstas para o exercício, necessite proceder a um programa agressivo de redução de despesas, incluindo a descontinuidade de algumas ações e projetos. Instalou-se, então, um conflito entre os gestores dos referidos projetos, cada qual sustentando a maior importância das ações sob seu comando e resistindo à indicação dos projetos a serem suprimidos. O responsável pela tomada de decisão lidou com o conflito instalado a partir de uma negociação distributiva.

Assertiva: A atitude do responsável pela tomada da decisão se afigura pertinente em face da impossibilidade de expansão dos recursos disputados, que deverão ser distribuídos entre os demandantes, havendo lados perdedores e ganhadores.

8. (FCC – AFAP – Agente de Fomento Externo – 2019)

Considere que duas áreas da Agência de Fomento do Amapá (AFAP) estejam disputando uma fatia maior do orçamento da entidade, cada qual sustentando que os projetos por elas desenvolvidos seriam mais relevantes. O gestor responsável pelo gerenciamento do conflito que se instalou nesse cenário adotou uma negociação distributiva, o que nos permite concluir que

- a) será adotada uma solução ganha-ganha, com distribuição equilibrada dos recursos disponíveis.
- b) haverá um lado vencedor e um lado perdedor, em face da impossibilidade de expansão dos recursos disputados.
- c) haverá, necessariamente, o envolvimento de um mediador para a solução do conflito em face do impasse identificado.



d) os ganhos e as perdas serão proporcionalmente alocados a cada uma das partes conflitadas, afastando o efeito perde-ganha.

e) ocorrerá a opção pela desativação ou desescalonização do conflito, dada a impossibilidade material de sua resolução.

9. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Técnico Legislativo – 2018)

Suponha que tenha se instaurado conflito entre 2 grupos integrantes de uma organização pública, resultado da redução de recursos orçamentários a ela destinados e da correspondente necessidade de efetuar cortes de despesas. Considere que a estratégia adotada para gerenciamento do referido conflito tenha sido uma negociação distributiva, o que significa que

a) se trata de uma negociação do tipo “ganha-ganha”, em que é viável achar uma solução que contemple todas as partes envolvidas.

b) a solução adotada implicará um lado “vencedor” e um lado “perdedor”, dada a limitação de recursos.

c) o conflito será evitado a partir da participação de um terceiro não integrante da organização.

d) haverá um enfrentamento indireto do conflito, com técnicas de redução das diferenças entre os grupos envolvidos.

e) serão adotadas soluções disponíveis no acervo da organização para situações similares, que podem ser do tipo “ganha- -ganha” ou “perde-ganha”.

10. (FCC – SP Parcerias – Analista Técnico – 2018)

O gerenciamento de conflitos no âmbito das organizações desafia as habilidades dos gestores, que podem valer-se de diferentes abordagens descritas pela literatura, buscando a melhor solução possível na situação que se apresente. Nesse contexto, a diferença básica entre a adoção de uma negociação integrativa e aquela denominada distributiva consiste no fato de que a

a) distributiva busca o apaziguamento do conflito, com uma solução consensual e democrática, enquanto a integrativa foca na racionalidade da solução do ponto de vista da organização.

b) integrativa atua nas condições precedentes à instalação do conflito, enquanto a distributiva atua no conflito já instalado, buscando mitigá-lo.

c) integrativa pressupõe uma convergência, adotando uma solução “ganha-ganha”, enquanto na distributiva, pela limitação dos recursos disputados, haverá um lado perdedor.



d) integrativa considera o conflito negativo e, portanto, trabalha para evitá-lo, enquanto a distributiva o considera necessário e saudável como forma de aumentar a eficiência da organização.

e) integrativa aponta soluções a partir de um processo interno na organização, enquanto a distributiva pressupõe a participação de uma terceira parte, utilizando mediação ou arbitragem.

11. (FCC – TRF - 5ª REGIÃO – Técnico Judiciário – 2017)

Suponha que em uma determinada equipe de trabalho tenha se instalado um conflito em face da necessidade de cortes no orçamento e consequente necessidade de redimensionamento de projeto e cargos dos seus integrantes. Nesse cenário, surgiu uma divisão entre dois grupos, cada qual preconizando uma solução diferente para o atingimento dos fins colimados. O gerente da equipe, para administrar o conflito instalado, pode lançar mão de uma negociação distributiva, que significa

- a) decidir de acordo com a vontade da maioria, sem intervenção ou indução do gerente no processo decisório.
- b) uma solução denominada “ganha-ganha”, em que cada grupo cede um pouco e chega-se à uma alternativa intermediária.
- c) dividir o ônus da decisão entre todos os envolvidos, que passam a se responsabilizar pelos resultados obtidos.
- d) delegar a decisão a um terceiro externo à organização, que pode ser um mediador ou um árbitro.
- e) que haverá um lado vencedor e um lado perdedor, eis que não há possibilidade de expansão dos recursos disputados.

12. (FCC – Copergás - PE – Assistente Técnico Administrativo)

Negociação é um processo interativo, no qual dois ou mais grupos discutem a alocação dos recursos. O método de negociação baseado em colaboração, visando a solução de problemas, e que procura criar resultados bons para as partes denomina-se

- a) competitiva.
- b) compreensiva.
- c) distributiva.
- d) integradora.



e) coercitiva.

13. (FGV – TRT 12ª Região– Técnico Judiciário – 2017 - ADAPTADA)

O gerente de uma empresa foi informado de que um dos melhores funcionários de sua equipe, Pedro, foi sondado com uma proposta de emprego em uma concorrente. O gerente está considerando apresentar uma proposta de aumento salarial a Pedro para que ele permaneça na equipe. Para estruturar adequadamente a negociação, é preciso que o gerente estabeleça alguns parâmetros básicos, tais como: a melhor alternativa à negociação do acordo e o preço de reserva.

14. (FGV – TJ-BA – Analista Judiciário – 2015)

Uma empresa americana de grande porte do setor de varejo, a Giga S.A., que já possui unidades em diversos países, está pensando em expandir suas operações para a Índia. Para acelerar o processo de entrada no mercado desse país, porém, ela decide comprar uma rede de varejo local, a Guru S.A.. Ao negociar essa compra, a Giga S.A. oferece um preço inferior à avaliação de mercado apresentada pela empresa, e ameaça, caso sua proposta não seja aceita, praticar uma política de preços baixos que a Guru S.A. dificilmente conseguirá acompanhar. Esse é um exemplo de negociação:

Esse é um exemplo de negociação:

- a) distributiva;
- b) integrativa;
- c) taxativa;
- d) oligopólica;
- e) marginal.

15. (FGV – TJ-GO – Analista Judiciário – 2014)

Em um processo de negociação, é frequente o uso da argumentação por parte dos envolvidos para obter vantagens ou minimizar as desvantagens no acordo. Essa argumentação se pauta em dois tipos de argumentos, que são:

- a) relacionais e substantivos;
- b) humanos e financeiros;
- c) abstratos e concretos;
- d) abstratos e financeiros;



e) humanos e substantivos.

16. (VUNESP – IPT-SP – Comprador – 2014)

Um negociador, quando está disposto a aceitar qualquer conjunto de termos que seja superior à sua melhor alternativa para um acordo negociado e rejeitar resultados que sejam piores que essa alternativa e, assim sendo, está disposto a abandonar a mesa de negociação, deverá ter definido previamente

- a) a MASA.
- b) o feedback falho.
- c) a satisficing.
- d) a incompetência autoalimentada.
- e) a autoavaliação.





GABARITO

- | | | |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| 1. ERRADA | 7. CORRETA | 13. CORRETA |
| 2. CORRETA | 8. Letra B | 14. Letra A |
| 3. ERRADA | 9. Letra B | 15. Letra A |
| 4. Letra E | 10. Letra C | 16. Letra A |
| 5. Letra D | 11. Letra E | |
| 6. CORRETA | 12. Letra D | |



Referências Bibliográficas

BRANDÃO, Adalberto, SPINOLA, Ana Tereza, DUZERT, Yann. **Negociação. Roteiro de curso.** / 3^a edição. Rio de Janeiro, FGV: 2010.

CAVALCANTI, Melissa Franchini, SAUAIÁ, Antônio Carlos Aidar. **Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas.** / 51^a edição. v.12, n.3. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração (REAd): 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.** / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** / 5^a edição. Barueri, Manole: 2015.

FONTANA, Márcia Paulino Lepek Bez. **O processo de negociação nas organizações num contexto atual.** / Criciúma, Universidade do Extremo Sul Catarinense: 2014.

JR, Biela, FERNANDES, Glaucia Guisso. **O papel do advogado na negociação na sociedade contemporânea.** / a.9, n.17. Santa Catarina, Revista Jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina: 2018.

LEITE, Jaci Corrêa. **Negociação.** 1^a edição. Rio de Janeiro, FGV: 2013.

ONTANA, Márcia Paulino Lepek Bez. **O processo de negociação nas organizações num contexto atual.** / Criciúma, Universidade do Extremo Sul Catarinense: 2014.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** / 14^a edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

SEBRAE. **Como conduzir negociações eficazes: manual do participante.** / Brasília, SEBRAE: 2013.

SILVA, Victor Andrei. **Comunicação Empresarial e Negociação.** Maringá-PR UniCesumar. Graduação EAD. 2018.

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva. **Negociação.** / v.3, n.2, resenha 4. RAE-Eletrônica: 2004.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.