



Portugiesisch

Verhandeln

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Impressum

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
D-53113 Bonn

T: + 49 228 44 60-33 33
F: + 49 228 44 60-17 66
I: www.giz.de/akademie

Autor*innen: Dra. Débora Bendocchi Alves & Roberto Fernandes de Carvalho

Aktualisierte und überarbeitete Fassung
Bonn, Dezember 2021

NEGOCIAÇÃO NO **C**ONTEXTO **I**NTERCULTURAL



Vorbereitungsstätte für
Entwicklungszusammenarbeit

Débora Bendocchi Alves - Roberto Fernandes de Carvalho

Negociação no Contexto Intercultural



ÍNDICE

1. Introdução	02
1.1. O que é Negociação	04
1.2. O Papel do ^a Negociador ^a	05
2. Fases e Técnicas da Negociação	06
2.1. Fases da Negociação	07
2.1.1. Preparação Geral	07
2.1.2. Esclarecimento	08
2.1.3. Proposta	08
2.1.4. Clarificação/Otimização	09
2.1.5. Ação Final	09
2.2. Técnicas de Negociação	10
2.2.1. Formulação de Perguntas	10
Bibliografia	18



1. INTRODUÇÃO

Atualmente podemos constatar que as cooperações realizam-se cada vez mais em equipes multiculturais. Essa tendência baseia-se no conceito de que somente em equipes, constituídas com o intuito de explorar seu potencial sinérgico, é que se pode estabelecer um "know-how" relevante para solucionar os inúmeros desafios presentes na cooperação técnica internacional. Por isso, tem-se intensificado, com ênfase no fator humano, o conceito de **Capacitação Internacional de Especialistas** que, no âmbito das cooperações multilaterais, são enviados para missões em diferentes países do mundo. Essa capacitação é concebida como uma qualificação-chave e um acréscimo ao leque de ferramentas de gestão de projetos, já consolidadas por sua eficácia e pelas experiências de seus aplicadores. Trata-se, portanto, da aquisição de "soft skills" por meio de cursos de capacitação específicos, objetivando melhorar a interação nos trabalhos em equipes e, conseqüentemente, aumentar a qualidade dos projetos e seu grau de êxito. A **Negociação no Contexto Intercultural** é uma dessas capacitações.

Objetivo do Curso

Negociação no Contexto Intercultural é um curso de capacitação destinado a um curso de capacitação destinado a todos aqueles envolvidos em projetos, independentemente de sua posição ou função na organização. Pressupondo que os participantes já possuem noções básicas dos **Conceitos de Interculturalidade**, o curso foca três aspectos principais:

01. Conhecer regras, táticas, estratégias e técnicas relevantes que embasam a negociação, com foco especial no processo de comunicação e nos relacionamentos interpessoais/interculturais.
02. Aplicar o instrumental e as técnicas, utilizados nas diferentes fases de uma negociação.
03. Saber lidar com situações difíceis durante o processo de negociação em grupos interculturais.

Objetivos de Aprendizagem

Como meta, o^a participante deverá ao final do curso ser capaz de:

01. Preparar-se adequadamente para uma negociação no contexto intercultural.
02. Identificar as situações propícias para fechar um acordo.
03. Selecionar a estratégia de negociação adequada e a tática mais apropriada.
04. Estabelecer um bom relacionamento com seus^{suas} interlocutore^{as}.
05. Lidar com situações difíceis ou impasses.
06. Fechar uma negociação com resultados satisfatórios para todas as partes envolvidas.

Simbologia utilizada nesse guia



Título principal do tema abordado



Subtema relacionado diretamente ao tema principal



Barra lateral com seta conduz a um outro tema ou indica que o tema continua



Barra lateral sem seta indica o término de um tema



Observação Importante



Indicação de Leitura

1.1. O que é Negociação

Negociação é entendida como uma das qualificações-chaves no âmbito da capacitação - aquisição de **competências internacionais** - de profissionais atuantes em projetos de cooperação multilaterais.

Com seu instrumental de regras, táticas, estratégias e técnicas, objetiva a negociação:

01. chegar a compromissos satisfatórios para ambas as partes,
02. lograr êxito.

Em suma, a aplicação das estratégias e técnicas de negociação visa minimizar os diferentes e divergentes interesses levando as partes envolvidas a chegar a um compromisso na elaboração de projetos.

A capacitação em negociação pode servir de apoio metodológico em diversos contextos (reuniões, oficinas, encontro de trabalho etc). Os processos de discussão e tomada de decisão pelas partes envolvidas vêm se tornando cada vez mais complexos, abrangendo grupos diversificados, compostos principalmente por integrantes provenientes de diferentes "culturas" (cultura sob a ótica da interculturalidade). Por isso, a negociação passou a ser um componente importante na cooperação internacional.

Através da aplicação de competências e habilidades do^a(s) negociador^a(es), as partes envolvidas e suas necessidades, que precisam ser atendidas, poderão ser respeitadas, conduzindo a uma aceitação favorável das propostas levantadas por todo^s o^s envolvido^s.



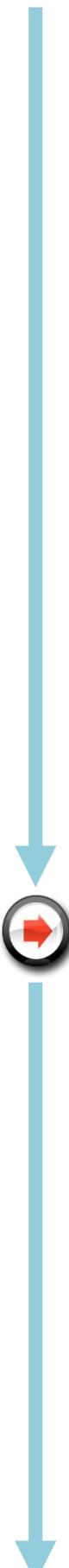
"Negociação" pode ser entendida como o processo de conciliar diferentes interesses.

1.2. O Papel do^a Negociador^a

O^a negociador^a é um^a expert no conteúdo. Sua tarefa é analisar uma situação, verificar as alternativas possíveis, evitando disputas, e chegar à solução de dois ganhadores.

Na função de negociador^a, o^a outro^a negociador^a deve ser visto^a como parceiro^a, tendo sempre como objetivo a premissa de que só uma solução em conjunto é uma boa solução.

Negociar implica conduzir o processo de discussão, respeitando os diversos interesses, as necessidades de todas as partes e facilitando a comunicação interpessoal com o intuito de criar uma atmosfera de confiança, objetividade e participação. O objetivo final não é só chegar aos resultados esperados, mas também fazer com que as partes envolvidas se comprometam a efetivar os acordos estabelecidos.



O^A negociador^a deve conhecer bem os limites dentro dos quais pode negociar, e considerar que existem muitos envolvidos com necessidades a serem atendidas.



2. FASES E TÉCNICAS DA NEGOCIAÇÃO

O que pensamos quando ouvimos a palavra **negociação**? Em negociação salarial? Em negociação partidária? Em negociação governamental? Ou em discussões cotidianas com familiares e colegas de trabalho? Onde vamos passar férias? O que faremos hoje à noite? Quem se responsabiliza por essa tarefa? Situações de negociação fazem parte da nossa vida diária e são extremamente variáveis. Quanto mais significativo for o objeto de negociação, mais forte será o^a opositor^a; e quanto mais nervoso^{as} ficamos com a situação, mais inseguro^{as} reagimos.

Objetivando uma análise, ora descritiva, ora prescritiva, os especialistas têm desmembrado o processo de negociação em fases. Cada fase exige um enfoque específico envolvendo um conjunto de ações apropriadas para cada uma delas.

Algumas ações, também concebidas como **estratégias e técnicas de negociação** devem servir como ferramentas de apoio a serem empregadas em qualquer processo de negociação com o objetivo de se chegar a resultados satisfatórios para todas as partes envolvidas.



2.1. FASES DA NEGOCIAÇÃO

Uma negociação pode ser estruturada em etapas para facilitar a condução do processo de negociação e para que se chegue aos resultados desejados de maneira efetiva e satisfatória. A divisão aqui proposta não deve ser entendida como obrigatoriedade e sim como uma sugestão. Muitos autores dividem as técnicas de negociação em 5 fases:

01. **Preparação Geral**
02. **Esclarecimento**
03. **Proposta**
04. **Clarificação/Otimização**
05. **Ação Final/Conclusão**



1ª Fase: PREPARAÇÃO GERAL

Esta é a fase mais importante da negociação, pois dela depende o bom andamento das negociações. O planejamento deve ser feito por escrito e não se deve decidir nada que não tenha sido planejado com cuidado. É aconselhável estruturar bem a negociação através do entendimento do contexto no qual se está negociando. Para isso, pesquise bem todas as informações relevantes tanto sobre o tema e objetivo da negociação quanto sobre os contraentes. Estabeleça estratégias de ação, mas não se esqueça de que a estratégia não deve ser vista como algo definitivo, pois, para atingir resultados satisfatórios, é necessário certa flexibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias momentâneas.

A preparação pode ser subdividida em cinco etapas:

1. Histórico das relações: análise da situação
2. Objetivos ideais e reais
3. Necessidade da contraparte: Especificidade do^a parceiro^a escolhido^a?
4. Planejamento das concessões: Quais são as minhas alternativas?
5. Conflitos potenciais



2ª Fase: ESCLARECIMENTO

Depois da preparação, chega o momento da negociação. Não se deve entrar diretamente na fase da proposta e da contraproposta. Primeiramente, deve-se criar uma atmosfera positiva, de confiança e, como um detetive, juntar o maior número de informações possível.

1. Redução das tensões
2. Esclarecimento do tema e das expectativas
3. Definição dos objetivos
4. Troca de informações: técnica de formulação de perguntas
5. Conhecer as necessidades, motivações e expectativas da contraparte



3ª Fase: PROPOSTA

Toda negociação se baseia em propostas, e somente propostas levam adiante a negociação. As propostas devem ser feitas de modo claro e sistemático para que a contraparte entenda bem os objetivos expostos e desejáveis. Para isso, use argumentos lógicos que ressaltem os aspectos positivos da proposta e seus benefícios para ambas as partes. Aquele^a que fizer a primeira proposta conduzirá a negociação. Se não estiver muito bem informado^a sobre o tema, não faça a primeira proposta.

1. Apresentação de suas ideias e propostas
2. Argumentação
3. Percepção da "zona de negociação"
4. Os benefícios para ambos os lados



Não se esqueça de que a base para uma boa proposta depende da 1ª e da 2ª Fase da negociação, isto é, de uma preparação profunda e sólida e dos esclarecimentos prévios.



4ª Fase: CLARIFICAÇÃO/OTIMIZAÇÃO

Os interesses, expectativas e posições já foram esclarecidos na fase anterior, você conhece bem o^a seu^{sua} parceiro^a e as primeiras propostas estão em cima da mesa. Chegou o momento de otimizar as propostas para se chegar a resultados positivos.

1. Levantar dúvidas potenciais
2. Expor as suas alternativas
3. Barganhar
4. Chegar a compromissos: dar & receber
5. Mediação de conflito



Dê à contraparte o que ela deseja, mas segundo as suas condições!



5ª Fase: AÇÃO FINAL/CONCLUSÃO

Esta fase final da negociação é, geralmente, o início de uma nova fase de cooperação. Portanto, é necessário que ambas as partes se identifiquem com o acordo firmado (situação de dois ganhadores) para que o projeto tenha andamento. O objetivo de uma negociação não é nunca a assinatura do acordo e sim o que ocorre depois disso, como a transação, o trabalho em conjunto, a parceria e a implementação do projeto.

1. Discussão de cada ponto da negociação
2. Acordo ou plano B?
3. Negociação subsequente
4. Avaliação do que fora previsto e do que foi alcançado



2.2 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

A negociação é fortemente influenciada por fatores comportamentais, tais como personalidade, bom senso, empatia, técnicas de escuta e comunicação. Como os seres humanos são movidos tanto pela lógica quanto pela emoção, as abordagens racionais não são suficientes para prevalecer durante uma negociação. Como é quase impossível desvincular os aspectos relacionais dos aspectos substantivos e, dependendo do Padrão Cultural em questão, convém às partes negociantes tender, segundo seus interesses e necessidades, ora para uma abordagem racional, ora para uma emocional.

As técnicas de negociação devem ser entendidas como habilidades, aprimoramento de desempenho e apoio a um plano de negociação, isto é, a uma diretriz que vai acompanhar todos os processos de negociação durante o ciclo de vida de um projeto.

Considerando suas fases e estágios até a disponibilidade do produto final, os projetos são campos férteis para o desenvolvimento de técnicas de negociação e muitos conflitos precisam ser abordados:

- Ao acordar sobre os principais itens de um contrato.
- Prioridades na execução de tarefas.
- Divergências entre as atividades funcionais e as operacionais.
- Divergências quanto ao emprego de métodos e técnicas.
- Diferenças de comportamento entre os integrantes de uma equipe.
- etc.

Literatura acerca do tema "técnicas de negociação" enfoca especialmente aspectos comportamentais e abordagens teóricas que sirvam de base para compor o modelo mental de um^a bom^{boa} negociador^a. A seguir, trataremos alguns desses procedimentos, levando sempre em conta o contexto em que está inserido seu projeto.



2.2.1. FORMULAÇÃO DE PERGUNTAS

Uma das principais técnicas aplicadas na negociação é a técnica de **formulação de perguntas**. O desdobramento dos trabalhos em um evento depende essencialmente da **maneira** e com qual **objetivo** o^a negociador^a formula suas perguntas. É através delas que o^a negociador^a

- ▶ estrutura o processo de condução do evento,
- ▶ incita o^s participantes a pensarem em uma determinada direção,
- ▶ intervém quando necessário,
- ▶ facilita a comunicação convidando o^s participantes a interagirem,
- ▶ realiza a votação das etapas dos trabalhos,
- ▶ torna os trabalhos produtivos,
- ▶ leva o grupo a chegar a um consenso,
- ▶ transmite apreciação, atenção e
- ▶ evita ou contorna situações difíceis.

Portanto, o domínio da técnica de **formulação de perguntas** juntamente com a competência em comunicação intercultural constituem as ferramentas básicas de que dispõe o^a negociador^a para uma condução bem-sucedida do processo de negociação.

Uma pergunta consiste de duas partes: **o conteúdo** e **a forma**. As principais formas de perguntas relevantes para o processo de negociação são:

- **perguntas abertas**
- **perguntas fechadas**
- **perguntas alternativas**
- **perguntas-eco**
- **feedback concreto**
- **perguntas-processo**
- **perguntas de reflexão**
- **perguntas hipotéticas**
- **contra-perguntas**
- **devolução de perguntas**



PERGUNTAS ABERTAS

Feitas quando se quer obter do^a interlocutor^a muitas informações e este^a dispõe de tempo e espaço para sua resposta.

Ex.:



PERGUNTAS FECHADAS

A resposta para uma pergunta fechada deve ser geralmente uma só palavra: um SIM ou um Não, ou apenas um gesto. Este tipo de pergunta é pouco apropriado para se processar o conteúdo, mas pode ser usado durante o andamento do evento com o intuito de obter respostas rápidas e claras.

Ex.:



Perguntas fechadas serão igualmente empregadas pelo^a negociador^a quando quiser conduzir uma discussão de forma concisa ou quando se tratar apenas de uma votação (de medidas, propostas, passos de trabalho etc.)

Atente apenas para o fato de que uma sequência muito longa desse tipo de pergunta pode gerar no^a interlocutor^a a impressão de um interrogatório, resultando em reações agressivas que podem comprometer o andamento dos trabalhos.



PERGUNTAS ALTERNATIVAS

Uma decisão deve recair sobre uma de duas ou três (no máximo!) alternativas. Antes de formulá-las pense no seguinte:

- ▶ Você tem controle absoluto sobre as alternativas a serem escolhidas?
- ▶ Será que meu^{minha} interlocutor^a pode "aceitar" minhas alternativas?

Ex.:

Se não houver unanimidade quanto à decisão, pode acontecer que o^as negociadore^as se dividam em dois partidos. Se isso ocorrer, a atitude do^as negociadore^as vai depender do processo em questão:

1. A **pergunta alternativa** foi propositadamente colocada para incitar uma discussão.
2. A **pergunta alternativa** foi incidentalmente gerada por um do^as negociadore^as e a discussão assume um caráter conflitante. Aqui cabe a um^a do^as negociadore^as a tarefa de reconduzir a discussão em direção aos objetivos da negociação.



PERGUNTAS-ECO

Acontece muitas vezes que durante a negociação não fica muito claro o que os participantes realmente querem expressar. A técnica da **pergunta-eco** consiste em repetir, em forma de pergunta, apenas uma pequena parte (um trecho ou apenas uma palavra) do que foi dito pelo^a interlocutor^a.

Ex.: **Interlocutor^a**: "Para mim, é um enigma a posição do nosso parceiro nesse projeto."

Perguntas-eco possíveis:

Emprega-se a técnica da **pergunta-eco** para

- ▶ precisar os temas,
- ▶ esclarecer imprecisões e
- ▶ avaliar situações emocionalmente "carregadas".

O bom dessa técnica é que serve também para "descarregar" uma situação e evitar um possível conflito.

FEEDBACK CONCRETO

Através da **pergunta-eco** você incita o^a interlocutor^a a reformular ou aprofundar livremente o que foi expresso. Com o **feedback concreto** dá-se quase o mesmo, porém, nesse caso, você restringe o espaço da resposta do^a interlocutor^a, inserindo já na pergunta um elemento que solicite uma precisão da resposta.

Ex.: **Interlocutor^a**: "Os custos do projeto já ultrapassaram em muito os limites do aceitável."

A técnica do **feedback concreto** visa obter uma resposta mais esclarecedora e pode assumir levemente um caráter de exigência. Por isso, preste bem atenção na componente não verbal: entonação da pergunta (de neutra a curiosa), volume da voz, expressão facial etc.



PERGUNTAS-PROCESSO

Uma **pergunta-processo** busca focar o decurso de um processo, levando o^{as} participantes a contemplarem o que se passou até o momento, onde estão agora e para onde devem ir. Sua aplicação é fácil de deduzir:

Todo^{as} o^{as} participantes são incluído^{as} na tomada de decisões e na incumbência das responsabilidades. Esse tipo de pergunta é **indispensável**, principalmente na **Negociação em Grupo** – também em reuniões de projeto, oficinas ou mediações.

Ex.:



PERGUNTAS DE REFLEXÃO

O^A interlocutor^a é induzido^a a considerar um aspecto do seu posicionamento de outra maneira, sob uma ótica mais evidente e propícia. A **pergunta de reflexão** ressalta aspectos que não haviam sido considerados ou mencionados anteriormente. Com esse tipo de pergunta, você pode conduzir um assunto a outra direção (melhor, inclusive, para o^a interlocutor^a). Você pode salientar, por exemplo, que um problema diz respeito apenas a uma parte de um tema, não ao todo.

Ex.:



Não esqueça de levar em consideração que as **perguntas de reflexão** podem diminuir um pouco a velocidade do processo de condução da negociação e custar tempo.



PERGUNTAS HIPOTÉTICAS

Esse tipo de pergunta desencadeia normalmente um processo de pensamento criativo e lúdico, mas com intenções sérias. Através das **perguntas hipotéticas**, o^a interlocutor^a tem a oportunidade de se livrar das barreiras de pensamento ("muito caro!"; "impossível de conseguir" etc.), logrando acesso a coisas que realmente lhe são importantes.

Ex.:



A Consultoria Sistêmica emprega largamente essa técnica de pergunta para "pintar um cenário ideal" com o objetivo de suscitar novas ideias dentro de uma situação, principalmente conflitante, e com isso favorecer às partes envolvidas acesso a "soluções" não cogitadas anteriormente.



CONTRA-PERGUNTAS

Toda pergunta suscita uma resposta, uma ação ou uma reação. A melhor maneira de contornar essa exigência ou pressão é através de outra pergunta, isto é, responder à pergunta através da formulação de uma nova.

Ex.:



Contra-perguntas devem ser dosadas para que não se tornem repetitivas, provocativas ou evoquem a impressão de falta de firmeza do^a negociador^a.

Podem ser, no entanto, muito úteis se assumirem a forma de uma **pergunta de reflexão** para que o^a interlocutor^a e os demais participantes reflitam sobre o conteúdo e validade de sua pergunta.



DEVOLUÇÃO DE PERGUNTAS

Na realidade, trata-se de uma técnica para remeter ao^a interlocutor^a uma pergunta relacionada ao conteúdo. Muito condizente na negociação.

Ex.:

- Birkenbihl, Vera F. *Psycho-Logisch richtig verhandeln*. München, mvg, 2010
- Dall, Martin. *Der Verhandlungs-Profi*. Besser verhandeln – mehr erreichen. Wien, Linde, 2011.
- Dinsmore, Paul Cambell & Silveira Neto, Fernando Henrique. *Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano: conquistando resultados através das pessoas*. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2005
- Eugenio do Carvalhal, Antônio André Neto, Gersem Martins de Andrade, João Vieira de Araújo. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009
- Matos, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. Barueri, SP: Manole, 2009
- Nic, Peeling.: *Negociações Brilhantes. O que os melhores negociadores sabem, fazem e dizem*. (trad. Lorecy Scavazzini). São Pulo, Editora Gente, 2009.
- Portner, Jutta. *Besser verhandeln - Das Trainingsbuch*. Offenbach, Gabal, 2010
- Schott, Barbara. *Verhandeln. Sicher, kreativ, erfolgreich*. München, Haufe Verlag, 2008.