

Ministério da Educação – MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Diretoria de Educação a Distância – DED  
Universidade Aberta do Brasil – UAB  
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP  
Bacharelado em Administração Pública

# NEGOCIAÇÃO E ARBITRAGEM

Ivan Antônio Pinheiro



2012

© 2012. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

P645n Pinheiro, Ivan Antônio  
Negociação e arbitragem / Ivan Antônio Pinheiro. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.  
82p. : il.

Bacharelado em Administração Pública  
Inclui bibliografia  
ISBN: 978-85-7988-166-4

1. Negociação. 2. Gerência. 3. Mediação. 4. Poder judiciário – Arbitragem.  
5. Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 65.012.4

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**PRESIDENTA DA REPÚBLICA**

*Dilma Vana Rousseff*

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

*Aloizio Mercadante*

**PRESIDENTE DA CAPES**

*Jorge Almeida Guimarães*

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITORA

*Roselane Neckel*

VICE-REITORA

*Lúcia Helena Martins Pacheco*

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

DIRETOR

*Alexandre Marino Costa*

VICE-DIRETOR

*Elisete Dahmer Pfitscher*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO

*Marcos Baptista Lopez Dalmau*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

*Marília Todescat*

**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*João Carlos Teatini de Souza Clímaco*

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

*Alvana Maria Bof*

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

*Grace Tavares Vieira*

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

*Jean Marc Georges Mutzing*

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

*Aloisio Nonato*

## **COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP**

Alexandre Marino Costa  
Claudinê Jordão de Carvalho  
Eliane Moreira Sá de Souza  
Marcos Tanure Sanabio  
Maria Aparecida da Silva  
Marina Isabel de Almeida  
Oreste Preti  
Tatiane Michelon  
Teresa Cristina Janes Carneiro

## **METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Universidade Federal de Mato Grosso

## **COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED**

Soraya Matos de Vasconcelos  
Tatiane Pacanaro Trinca

## **AUTOR DO CONTEÚDO**

Ivan Antônio Pinheiro

## **EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC**

Coordenador do Projeto  
*Alexandre Marino Costa*

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos  
*Denise Aparecida Bunn*

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos  
*Érika Alessandra Salmeron Silva*

Designer Instrucional  
*Denise Aparecida Bunn*  
*Érika Alessandra Salmeron Silva*  
*Silvia dos Santos Fernandes*

Auxiliar Administrativo  
*Stephany Kaori Yoshida*

Capa  
*Alexandre Noronha*

Ilustração  
*Rita Castelan Minatto*

Projeto Gráfico e Editoração  
*Annye Cristiny Tessaro*

Revisão Textual  
*Mara Aparecida Andrade da Rosa Siqueira*

## PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de Polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPESs), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPESs e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPESs para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos estudantes.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

*Celso José da Costa*  
*Diretor de Educação a Distância*  
*Coordenador Nacional da UAB*  
*CAPES-MEC*

# SUMÁRIO

Apresentação.....	9
<b>Unidade 1 – Negociação: histórico e conceitos fundamentais</b>	
Negociação: histórico e conceitos fundamentais .....	13
A Negociação como Instrumento e Estratégia de Sobrevivência.....	13
Áreas Fontes de Conhecimento para a Negociação .....	16
<b>Unidade 2 – Negociação: o processo</b>	
Negociação: o processo .....	25
Negociação e Comunicação .....	25
Negociação: um processo a ser gerenciado.....	32
A Negociação em Processo: estratégias, estilos, táticas e técnicas .....	42
Negociação e Setor Público .....	50
Negociação: considerações finais.....	52
<b>Unidade 3 – Arbitragem: histórico e processo</b>	
Arbitragem: histórico e processo.....	59
Mediação e Arbitragem: conceito e razão de ser .....	60
Mediação e Arbitragem: procedimentos.....	70
Considerações Finais.....	76
Referências.....	79
Minicurriculo .....	82





# APRESENTAÇÃO

Caro estudante,

Enfim, mais um pouco e você será um Administrador! Depois de estudar uma série de disciplinas que lhe proporcionou os conhecimentos básicos, tanto de domínios correlatos quanto no campo da própria Administração, é chegada a hora de você enriquecer ainda mais o seu currículo. Os assuntos relacionados à Negociação, embora tão antigos quanto à própria história da humanidade e façam parte do nosso dia a dia, para muitos ainda constituem um mistério. Ao término desta disciplina, porém, não o será mais para você!

Em que pese a Negociação requerer determinadas habilidades supostas natas por alguns, isto é, como fazendo parte da natureza de cada um, ou herdadas de outros, nós vamos aprender que o sucesso em uma negociação depende e pode ser assegurado por meio do aprendizado, do exercício e do aperfeiçoamento de um conjunto de técnicas que estão ao alcance de todos.

De outro lado, também tão antigas quanto à negociação, são a mediação e a prática da arbitragem. Você se lembra da personagem principal de *O Mercador de Veneza*, de Shakespeare?

Ao término desta disciplina, entre outros assuntos, você terá estudado o conceito de negociação, os objetivos dela e como preparar e conduzir uma negociação a fim de ampliar as chances de sucesso, seja na sua vida pessoal, seja como preposto, isto é, como representante ou procurador de uma organização. Se depois de todas as tentativas uma negociação não chegar a bom termo, é hora de entrar em cena um terceiro elemento: um mediador, que, se dotado de poder de decisão, será árbitro para definir, afinal, qual das partes têm razão no seu pleito ou, se ambas devem, em parte (sem trocadilhos), ceder em suas pretensões.

Por fim, embora a negociação seja um processo verificado em todos os níveis, do pessoal ao institucional, por ser um curso de Administração Pública dedicaremos uma seção à parte que tratará sobre os papéis do Estado e do Governo. Desse modo, dividimos a disciplina em três Unidades:

Unidade 1– Negociação: histórico e conceitos fundamentais;

Unidade 2 – Negociação: o processo;

Unidade 3 – Arbitragem: histórico e processo; e

A Unidade 1 apresenta aspectos históricos e conceitos fundamentais e enfoca a negociação como atividade intrínseca e essencial à vida humana, identificando as áreas fontes de conhecimento para seu pleno desenvolvimento.

A Unidade 2 aborda a negociação como sistema de comunicação, como processo de gerenciamento que exige planejamento, organização, coordenação (direção) e controle, e como meio de relação com o setor público.

A Unidade 3 focaliza os elementos complementares da negociação - a mediação e a arbitragem -, como conceitos e processos.

Nas Considerações Finais são retomadas as principais ideias do texto e explicitada a relação entre negociação, mediação, arbitragem e Poder Judiciário.

*Professor Ivan Antônio Pinheiro*

# UNIDADE 1

## NEGOCIAÇÃO: HISTÓRICO E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM**

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Fazer uma síntese do processo evolutivo da atividade negociadora, identificando as suas características básicas;
- ▶ Identificar as etapas de um processo de negociação; e,
- ▶ Explicitar as contribuições de diversas Ciências Humanas e Sociais e das Tecnologias de Informação e Comunicação para o processo de negociação.



# NEGOCIAÇÃO: HISTÓRICO E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Caro estudante,

Esta Unidade aborda o tema Negociação e sua relação com outras disciplinas da área de Ciências Humanas, estudadas no presente curso, e com as Tecnologias de Informação e Comunicação.

Bons estudos!

## A NEGOCIAÇÃO COMO INSTRUMENTO E ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA

Embora não tenhamos testemunhas, certamente, já na pré-história (mais de 6 mil anos a.C.), o homem negociava; pois, se assim não fosse, teria sido impossível sobreviver. Lembre-se de que nessa época a agricultura já estava bastante desenvolvida, o que levou ao surgimento de excedentes e à necessidade de trocá-los, ou melhor, de negociá-los, porque naquela época ainda não haviam sido desenvolvidas as técnicas de armazenamento e de conservação. Ademais, não se esqueça de que desde aqueles tempos vem ocorrendo uma especialização de funções, isto é, enquanto uns foram desenvolvendo a habilidade para caçar, outros foram se tornando exímios artesãos, criadores ou agricultores. Assim, a troca mediante a negociação, em princípio restrita ao ajuste das quantidades equivalentes, naturalmente foi se impondo através do comércio e se incorporando ao dia a dia daquela sociedade.

Provavelmente você já ouviu falar dos Fenícios, povo que, por volta do ano 3 mil a.C., ocupava a atual região do Líbano, no

Mediterrâneo Oriental, e se tornou célebre pelas viagens e pela atividade comercial que desenvolvia; a eles devemos instrumentos de grande relevância nas negociações contemporâneas: o desenvolvimento da linguagem escrita (o alfabeto) e dos primeiros contratos.

Com o passar dos séculos, a urbanização e a crescente complexidade da vida nas cidades levaram o homem a outra sorte de necessidade a ser negociada: as regras de convivência. Para situá-lo, referimo-nos à Grécia e à Roma antigas (século VII-IV a.C.), quando nelas floresciam as primeiras instituições democráticas e a lei passava a ser discutida e aprovada por todos como norma maior de convivência entre os que habitavam a mesma *pólis*. Ora, nada disso teria sido possível se, já naquela época, não tivessem sido desenvolvidas algumas habilidades, como a da argumentação, da demonstração e prova e a da oratória, todas necessárias ao convencimento de outrem em um ambiente de negociação.

Uma viagem mais rápida no tempo o trará para os dias atuais; quando você terá bem viva na memória as negociações das quais já foi protagonista. Comece pensando nas realizadas em família: para poder sair; para o estabelecimento de horários; para o recebimento de mesada, entre outros assuntos. Nos combinados com os amigos: jogar bola; ir ao cinema; jantar festivo; ou outras atividades. E, ainda, naquelas negociações no ambiente de trabalho: discussão sobre projetos; alternativas; prioridades; avaliações; progressões; tomadas de decisões; entre outras. Como você pode perceber, a negociação é prática tão antiga e está tão incorporada ao nosso dia a dia que nem nos damos conta da sua existência como ato pensado e, tampouco, da sua importância.

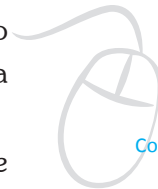
Até o momento, fizemos apenas referências às pessoas físicas, mas, sem dúvida, a negociação é também comum às pessoas jurídicas de toda ordem: públicas, privadas ou àquelas sem finalidade lucrativa.

*Mais uma vez o conhecimento de fatos históricos faz despertar em nós a curiosidade e a vontade de estudar para aprender mais. Então, prosseguindo em nossa reflexão acerca da Negociação: O que há de novo?*

A novidade pertinente à negociação diz respeito a sua condução como atividade profissionalizada, com o emprego de técnicas e até mesmo com o uso do método científico para a análise dos dados e a escolha da melhor estratégia. Antes de se tornar atividade profissionalizada, as negociações eram conduzidas com base no que cada um acumulava de conhecimento e habilidades por meio de sua experiência em negociar, prevalecia o que é denominado de **empirismo**. O divisor de águas entre esses dois momentos foi o crescimento exponencial do que já foi citado: a complexidade da vida moderna, sobremaneira a urbanizada.

Necessidades, interesses e, por conseguinte, divergências e conflitos surgem em escala nunca antes percebida. Cabe lembrar que não estamos nos referindo apenas às experiências pessoais, mas, também, às das organizações. A Era da Produção Industrial, sobretudo a partir do século XVIII, seguida da produção em massa no século XX, trouxe uma nova ordem e escala de problemas, fator determinante para que houvesse um contingente cada vez maior de pessoas envolvidas em: compras, vendas, intermediação, entrega, comunicação, financiamento, etc.

Assim, se até então a negociação era considerada uma habilidade individual, quase um dom, pois pessoal, com a multiplicação dos problemas e litígios inerentes ao novo quadro, ela (a negociação) passou a ser percebida como uma competência não só passível de aprendizagem (por muitos) mas, também, de aperfeiçoamento por parte daqueles que já apresentavam habilidade natural no seu desempenho. Nesse novo ambiente, a competição pelos mercados levou ao reconhecimento da capacidade de negociar como uma variável crítica para o sucesso das organizações, bem como necessária à solução dos problemas sociais – subproduto indesejado do novo arranjo produtivo: o capitalismo industrial-financeiro.



Conforme estudado  
em *Princípios de  
Administração Científica*,  
de Taylor.

No âmbito estatal-governamental há muito é reconhecida, em tempos de paz, a importância da capacidade de negociar e de fechar bons contratos (comerciais, de transferência de tecnologia, de intercâmbio geral entre nações, de apoio mútuo, entre outros), bem como, em tempos mais conturbados, de conciliar e de chegar a bom termo nos casos de conflitos, internos ou internacionais.

É provável também que você já tenha escutado e até mesmo estudado uma das tendências que cada vez mais se impõe às organizações:

- ▶ no setor privado, a chamada gestão cooperada ou em redes; ambas, por vezes, referidas também como parcerias; e,
- ▶ no setor governamental, a constatação de que a maioria das políticas públicas requer o envolvimento e a colaboração, senão dos três, pelo menos de dois níveis de governo através de contratos, convênios ou consórcios.

Por exemplo, para vincular o setor público ao privado, há o arranjo contratual (tipo concessão) conhecido como Parceria Público-Privada e para o vínculo entre o setor público e as organizações não governamentais existem os Termos de Parceria, estes firmados com as Organizações da Sociedade Civil e de Interesse Público, mais conhecidas pela sigla de OSCIP. De modo que, quer você atue no âmbito privado ou no setor público, os projetos só se tornarão efetivos a partir de muita *expertise* em negociação.

Portanto, não há dúvidas de que o estudo que ora se inicia, embora antigo, não perdeu a atualidade e tampouco a relevância.

## ÁREAS FONTES DE CONHECIMENTO PARA A NEGOCIAÇÃO

Sendo o ser humano o ator central da negociação e a Administração um campo que absorve conhecimentos de outras áreas, importa identificar, então, a proveniência dos conhecimentos



básicos que subsidiam as técnicas de negociação; são muitas, mas vamos citar apenas as mais expressivas.

Você já deve ter aprendido que uma das principais fontes de onde se nutre a Administração é a Psicologia, campo do conhecimento que estuda o comportamento humano, as variáveis que o influenciam e como elas se relacionam entre si. E não pense que precisa ser psicólogo para entender (e prever!) um pouco sobre a natureza, o temperamento e o comportamento de cada indivíduo. Se a negociação é processo racional e lógico, não deixa de ser também, um processo emocional. Daí, conhecer as emoções e saber usá-las no momento adequado pode ser o fator crítico para a conquista dos objetivos, pois em uma negociação, tal qual em inúmeras outras circunstâncias pessoais e profissionais, não raro as emoções dominam a racionalidade.

Uma segunda área muito importante, também estudada por você, é a Sociologia, cujo objeto de estudo é o comportamento do homem nos mais distintos ambientes da sociedade, seja em pequenos grupos (família, amigos, clubes, organizações, entre outras) ou em grandes aglomerados, a exemplo das cidades. Nem sempre uma negociação se dá, como se diz, a portas fechadas, em ambiente confidencial. Por isso, considerar o efeito do grupo sobre o processo pode ser de grande importância, pois é sabido que nessas circunstâncias os indivíduos têm o comportamento modificado.

A análise dos agentes e dos grupos envolvidos em uma negociação, na perspectiva sociológica, tem singular importância, impondo-se como antecedente necessário, sobretudo, quando as negociações envolverem povos de etnias e culturas muito distintas, a exemplo da etnia indígena e das diferenças culturais que distinguem os latinos dos eslavos, os afros dos europeus e, assim, sucessivamente. Nesses casos, além do tema objeto da negociação, são consideradas as respectivas histórias e o modo como se estabelecem os relacionamentos em cada povo.

Muitos dos problemas ainda hoje existentes na relação entre os povos resultam de acordos de gabinete que não levaram em consideração as especificidades dos povos envolvidos; é o caso, entre outros, do legado colonialista na África e da história recente do

Leste Europeu. No Brasil, um exemplo foram as chamadas Guerras Guaraníticas (1753-1756), no território hoje ocupado pelo Rio Grande do Sul, motivadas pela aliança e união das coroas ibéricas (1580-1640).

A Filosofia e, no seu âmbito, o estudo da Ética encerram as disciplinas básicas que orientam as atitudes e os comportamentos na arena de negociação – isso porque, por vezes, as negociações são verdadeiros embates, lisos e cordiais, mas um efetivo confronto.

A maioria dos textos sobre negociação, de uma maneira ou de outra, fará referências a esses três campos do conhecimento, todos já estudados neste curso; portanto, uma boa dica é reler os conteúdos apresentados.

Por fim, conforme já mencionado, são inúmeras as áreas que podem subsidiar uma negociação para que ela seja bem sucedida. Uma negociação, assim como muitos outros processos organizacionais, deve ser considerada sob uma perspectiva histórica. Daí a História se revelar como uma das principais fontes de conhecimento, não só para antecipar situação crítica a ser evitada, ou não, conforme os objetivos e estratégias, bem como para antecipar os possíveis desdobramentos em uma negociação. Conhecer o processo de formação dos povos, a origem das etnias, os conflitos ocorridos, as alianças (feitas e desfeitas – traições), as dificuldades e as superações (de ordem natural, ou não), as suas especificidades, entre tantos outros aspectos, tem se revelado um fator crítico para o sucesso em uma negociação. O caso a seguir, citado por Martinelli e Ghisi (2006, p. 252), é ilustrativo para evidenciarmos o problema que acarreta a falta de conhecimento de culturas historicamente constituídas:

Um executivo da construção civil canadense estava feliz por estar em Paris com sua filha, que estudava francês na Sorbonne. Mais feliz ainda estava por ter acabado de negociar um contrato multimilionário com um potentado árabe. O jantar de comemoração estava em andamento. O canadense, como anfitrião, levou a filha. O árabe entendeu tratar-se de um atraente presente. O acordo de negócios terminou, do lado canadense, com “os grossei-

Agora que já apresentamos a relação entre a negociação e as três áreas do conhecimento (a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia, sugerimos que você pesquise as seguintes questões de outra área do conhecimento: até que ponto as pesquisas em Antropologia podem fornecer elementos ao estudo do comportamento de diferentes povos na arte de negociar? E a formação religiosa, será que também não teria influências?

ros avanços sexuais” feitos pelo árabe em relação à sua filha... Do lado árabe, o negócio acabou com o soco, nada convencional, que o canadense lhe aplicou no queixo.

Pessoas e organismos dedicados ao apaziguamento dos povos frequentemente usam como recurso a alusão à nossa origem comum – o chamado ao argumento religioso. Mas preste atenção: falamos de história de povos, de etnias, etc., mas as organizações também possuem histórico de relacionamentos (ou não?) com clientes, com fornecedores, com governos, entre outros atores que coabitam no seu entorno. Logo ...

*Você sabia que a **Matemática** trouxe grandes contribuições à Negociação?*

Bem, é muito importante que você tenha claro que uma negociação não é um processo meramente técnico, mas antes, um processo histórico-cultural. Por essa razão é imprescindível uma visão ampliada e contextualizada, para além dos interesses imediatos, a qual objetiva e se importa com o futuro. Mas tal processo, em certa medida, também está vinculado ao passado, daí a importância do conhecimento da História, da Economia, da Sociologia, da Matemática, da Antropologia e da Filosofia, como citamos anteriormente.

Como não há negociação que ocorra em ambiente isolado, sempre há necessidade de considerar o entorno, o cenário, as variáveis e suas histórias – o passado, sobretudo o do atores (pessoas e organizações) diretamente envolvidos no processo.

Impossível, pois, ignorar as condições de contorno; é fácil perceber como o momento pode influenciar no curso de uma negociação: tempos de crise ou de crescimento configuram ambientes de negociação completamente distintos, assim como com a proximidade do final de ano vão se tornando adversas as condições para as negociações trabalhistas, um fato fortuito, a exemplo de



Você pode consultar sobre a *Teoria dos Jogos* e descobrir a importância da Matemática Aplicada. Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2010/09/teoria-dos-jogos-no-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

uma calamidade natural (enchente) ou mesmo um acidente de grandes proporções, a exemplo de um desabamento, pode modificar inteiramente, de um momento para outro, o ambiente propício a determinadas negociações.

Por fim, deve-se atentar, também, para o fato de que o resultado de uma negociação se estende para além do horizonte espaço-tempo, bem como se desdobra e influencia outras. Exemplo evidente ocorre na área trabalhista: os ganhos obtidos por uma categoria estimulam as demais a reivindicá-los também.

# Resumindo



A negociação, a mediação e a arbitragem são estudadas no campo da Administração como técnicas gerenciais (também denominadas de ferramentas), tendo como uma de suas finalidades atingir determinados objetivos, genericamente denominados solução de conflitos ou litígios. Os processos de negociação, de mediação e de arbitragem ocorrem em etapas sucessivas e encadeadas, possuem dimensão mais ampla, e são partes integrantes de um sistema maior: o ambiente social, político e econômico, em diferentes níveis (local, nacional, global). Desde há muito, não há atividade humana, empreendida tanto no nível pessoal quanto no organizacional (de qualquer natureza), que prescindia desses processos, cujo domínio requer conhecimentos oriundos das diversas áreas: Psicologia, Sociologia, História, entre outras. Em suma: não perca a perspectiva de que a negociação se dá em um ambiente, tecnicamente denominado de sistema aberto, que tanto recebe *inputs* (de toda ordem) quanto influencia o seu entorno com os *outputs* que emite, bem como é capaz de continuamente, porque dinâmico, de reprocessar as suas atividades em razão dos *feedbacks*.



## Atividades de aprendizagem

Preparamos para você algumas atividades com o objetivo de fazê-lo recordar o conteúdo estudado nesta Unidade. Em caso de dúvida, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Como foi dito, a negociação está tão presente em nossas vidas que na maioria das vezes nem sequer nos damos conta de sua relevância. Portanto, é chegado o momento de você repensar episódios, pessoais e profissionais, ocorridos na sua vida, na perspectiva da negociação (posteriormente você deverá fazer o mesmo acrescentando novas dimensões: a mediação e a arbitragem). Descreva os passos dessa negociação, explicitando: quando? Com quem? Por que precisou negociar? Como negociou? O resultado lhe foi favorável? Não? Por quê? Poderia ter sido diferente?
2. É evidente que algumas áreas do conhecimento (História, Psicologia, Sociologia etc.), já estudadas por você, contribuem para o entendimento e a *práxis* da negociação. Todavia, o dinamismo contemporâneo faz com que a cada dia surjam novas áreas, a exemplo das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC). Diante disso, faça uma pesquisa sobre as TIC e responda: até que ponto, e como, essas tecnologias contribuem positivamente (ou não) para que uma negociação chegue a bom termo? Depois disso, troque ideias e debata com os colegas.