



GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

Faculdade De Tecnologia Do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”

**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

**ANDRESSA COSTA ALMEIDA, GIOVANNA FIORI FELISBERTO,
PEDRO HENRIQUE GRACIANO JAMELI**

**HABILIDADE EM NEGOCIAÇÃO - TREINAMENTO DE
COMPETÊNCIAS PARA O ANALISTA DE TREINAMENTO &
DESENVOLVIMENTO**

SÃO PAULO

2026



Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**ANDRESSA COSTA ALMEIDA, RA 2040892323033; GIOVANNA
FIORI FELISBERTO, RA 2040892323032; PEDRO HENRIQUE
GRACIANO JAMELI**

**HABILIDADE EM NEGOCIAÇÃO - TREINAMENTO DE
COMPETÊNCIAS PARA O ANALISTA DE TREINAMENTO &
DESENVOLVIMENTO**

Atividade Autônoma de Projeto - AAP
para compor a 2ª nota das avaliações –
P.2 da disciplina de Educação
Corporativa do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão de Recursos
Humanos da Faculdade de Tecnologia do
Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”.

Orientadora:

Profª. Elisabete Helena Villas Boas, Ma.

SÃO PAULO

2026

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	DESCRIÇÃO DO CARGO DO ANALISTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	6
3	HABILIDADE EM NEGOCIAÇÃO – TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O ANALISTA DE T&D	10
3.1	CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO	11
3.2	RESULTADOS POSITIVOS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	12
3.3	SITUAÇÕES QUE EXIGEM NEGOCIAÇÃO DENTRO DA EMPRESA	13
3.3.1.	<i>Negociação Interna</i>	<i>14</i>
3.3.2.	<i>Negociação externa</i>	<i>15</i>
3.4	ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO E SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS	17
3.5	TIPOS DE NEGOCIAÇÕES E SEUS RESULTADOS: GANHA-GANHA, GANHA-PERDE E PERDE-GANHA	20
3.5.1.	<i>Negociação Distributiva</i>	<i>20</i>
3.5.2.	<i>Negociação Integrativa</i>	<i>21</i>
3.5.3.	<i>Negociação perde-ganha</i>	<i>21</i>
3.6.	PRINCIPAIS HABILIDADES PARA NEGOCIAR	22
3.6.1.	<i>Comunicação</i>	<i>23</i>
3.6.2.	<i>Escuta ativa</i>	<i>24</i>
3.6.3.	<i>Empatia tática</i>	<i>25</i>
3.6.4.	<i>Inteligência emocional</i>	<i>25</i>
3.6.5.	<i>Planejamento</i>	<i>26</i>
3.6.6.	<i>Estratégia</i>	<i>27</i>
3.7	ESTILOS E CARACTERÍSTICAS DOS NEGOCIADORES	28

3.7.1	<i>Estilo Catalisador</i>	28
3.7.2	<i>Estilo Apoiador</i>	29
3.7.3	<i>Estilo Controlador.....</i>	30
3.7.4	<i>Estilo Analítico</i>	31
3.7.5	<i>Inventário: descobrindo o seu estilo</i>	32
4	PROPOSTA DE TREINAMENTO- HABILIDADES EM CONDUZIR GRUPOS DE PARTICIPANTES EM AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA O ANALISTA DE T & D	37
5	PLANO DE ENSINO	31
6	AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO – SIMULAÇÃO	44
8	MODELO DO CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO	45

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi desenvolver, a partir dos conhecimentos adquiridos sobre as etapas de programação, execução e avaliação de treinamento, o planejamento formal de um plano de ensino sobre a “Habilidade em Negociação” relacionado às competências do Analista de Treinamento e Desenvolvimento-T & D, ordenando de maneira lógica o conteúdo a ser transmitido, identificando seus objetivos, procedimentos do instrutor com sua técnica de ensino, meios e recursos instrucionais, duração e avaliação.

Fazem parte, também, do objetivo deste trabalho: a) ministrar parte do plano de ensino elaborado em sala de aula, quando os colegas farão os papéis de treinando e de observadores do desempenho grupal; b) fazer a aplicação da avaliação de reação junto aos colegas, no papel de participantes, para colher suas opiniões sobre a aceitação do treinamento simulado.

No Capítulo II, foi transcrita a descrição do cargo do Analista de Treinamento e Desenvolvimento com suas funções e responsabilidades, é a partir daí que se extraiu uma das competências, objeto deste trabalho, em que o profissional de T & D necessita ser desenvolvido.

O Capítulo III refere-se ao conteúdo que foi pesquisado sobre a competência a ser treinada junto ao Analista de T & D e transformado em linguagem de plano de ensino.

No Capítulo IV, encontra-se o detalhamento da Proposta do Projeto de Treinamento com relação a: objetivo geral, tópicos fundamentais do conteúdo planejado sobre o tema de ensino, metodologia e técnicas de

ensino previstas na elaboração do plano de treinamento, recursos instrucionais e estimativa de custos financeiros.

O Capítulo V refere-se ao plano de ensino sobre o Módulo Habilidade em Negociação para desenvolvimento de uma das competências necessárias ao desempenho das funções do Analista de T & D, envolve a elaboração de material de apoio para os treinandos, incluindo-se a confecção da avaliação de reação e a sua aplicação.

O Capítulo VI apresenta o documento de convocação para participação no treinamento e as principais características que foram pensadas na sua elaboração para estimular as pessoas.

No Capítulo VII, consta o documento que foi elaborado para aplicação junto aos participantes sobre o levantamento da avaliação de reação ao treinamento simulado.

O Capítulo VIII apresenta o “Certificado de Participação” que será elaborado e entregue a cada um dos participantes pela participação na simulação do treinamento.

Nas Considerações Finais, Capítulo IX, o grupo fez seus comentários sobre o que significou em termos de aprendizagem a elaboração deste trabalho, bem como a identificação de seus principais desafios.

2 DESCRIÇÃO DO CARGO DO ANALISTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

Segue a descrição sucinta das funções e responsabilidades do Analista de Treinamento e Desenvolvimento e, em seguida, as principais competências que são importantes para o desenvolvimento deste profissional.

Neste trabalho, o foco recai no desenvolvimento da competência sobre a Habilidades de Negociação para elaboração do plano de ensino.

Título do cargo: ANALISTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
Vinculação Hierárquica: Gerente do Departamento de Recursos Humanos
Descrição sumária do Cargo Coordenar e executar atividades relacionadas às ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, contribuindo para o atendimento das necessidades de crescimento profissional do quadro de colaboradores e para os resultados da organização.
Descrição das tarefas - Efetuar levantamento de necessidades de treinamento (L.N.T ou diagnóstico) das diversas áreas da empresa, visando propor ações para preparação, qualificação, atualização e desenvolvimento da mão de obra. - Elaborar treinamentos internos voltados para integração de funcionários e de conteúdos comportamentais, bem como auxiliar tecnicamente os gestores na elaboração de treinamentos técnicos e operacionais.

- Levantar e organizar informações sobre os cursos, seminários, workshops, congressos oferecidos no mercado e sobre instrutores potenciais, visando o processo de contratação de serviços de terceiros.
 - Analisar e elaborar demonstrativos de orçamentos para treinamentos externos e cronograma de programação.
 - Negociar com prestadores de serviços: entidades externas de treinamento, espaço para realização de eventos, preparação e entrega de *coffee-break* e outros.
 - Elaborar plano de ensino, desenvolvendo os conteúdos, colhendo informações sobre as experiências a serem ensinadas, definindo objetivos de ensino, métodos e técnicas de ensino, recursos didáticos, material de apoio de ensino.
 - Organizar e dar suporte administrativo necessário para a realização dos treinamentos: organização de materiais instrucionais; montagem de manuais, apostilas, materiais de distribuição avulsa; arrumação da sala de treinamento, providências para a realização de *coffee-break*, bem como a colocação de equipamentos de áudio e vídeo, impressão de lista de frequência, impressão de certificado de presença etc.
-
- Fazer a comunicação, por convite ou por convocação, aos participantes para treinamento interno ou externo
 - Ministrar treinamentos, desempenhando o papel de instrutor de cursos e palestras, tais como integração, de conteúdos comportamentais e outros relacionados com as atividades de desenvolvimento de pessoal da Área de Recursos Humanos.

- Acompanhar a realização dos treinamentos para oferecer todo o suporte à sua realização e, em especial, auxiliar o instrutor/multiplicador durante o processo. - Avaliar os resultados das ações e programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal por meio de instrumentos de coleta de dados (avaliação de reação; avaliação da aprendizagem; avaliação do comportamento no cargo).
- Elaborar relatórios: sobre despesas com treinamento interno e externo e sobre os resultados das ações de treinamento. - Manusear o sistema informatizado para lançamento dos controles de participação e das programações de treinamentos para consulta à gestores específicos.
Nível de escolaridade: Ensino superior completo em: administração, psicologia, pedagogia, recursos humanos e outra formação com conhecimentos afins.
PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE UM PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
1 Conhecimento e habilidade na elaboração de plano de ensino
2 Habilidade em comunicação verbal: escrita (muito bom conhecimento da língua portuguesa, ideias escritas com início, meio e fim), falada (clareza de pensamento, objetividade nas colocações, raciocínio organizado) e não verbal.
3 Habilidade na condução de grupos como participantes: em treinamento, reuniões, workshops.

4 Habilidade em liderança para conduzir grupos de participantes em ações de treinamento/desenvolvimento.
5 Habilidade interpessoal .
6 Habilidade em Negociação .
7 Habilidade na identificação de necessidades junto aos gestores/requisitantes das ações de treinamento (cliente interno): excelência em entrevista de levantamento de dados.
8 Habilidade para desempenhar o papel de multiplicador/instrutor da aprendizagem
9 Habilidade em empreender seu autodesenvolvimento profissional9. Habilidade em empreender seu autodesenvolvimento profissional
10 Habilidade na redação de relatórios de resultados dos trabalhos das avaliações dos programas de treinamento implementados

3 HABILIDADE EM NEGOCIAÇÃO – TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O ANALISTA DE T&D

A negociação sempre esteve presente na história da humanidade, sendo uma ferramenta essencial para a troca de bens, serviços e ideias. Desde os primórdios, os seres humanos precisaram negociar para garantir sua sobrevivência e evolução social. No período pré-histórico, o escambo era a principal forma de troca, permitindo que diferentes grupos obtivessem recursos necessários para sua subsistência. Com o surgimento das primeiras civilizações, como os sumérios e os fenícios, a negociação se tornou mais sofisticada, com registros escritos e redes comerciais que impulsionaram o desenvolvimento econômico (Ury, 1993).

Na Idade Média, os acordos entre senhores feudais e vassalos, além das feiras comerciais organizadas pelas guildas, ampliaram ainda mais as interações comerciais. Com a Revolução Industrial, a necessidade de regular contratos de trabalho e comércio em larga escala fez com que a negociação se tornasse um elemento fundamental para o crescimento das empresas e para as relações trabalhistas, segundo Karrass (1991, p. 10).

[..] a negociação é tão antiga quanto a própria civilização. Desde os primeiros mercados da Mesopotâmia até as alianças entre reis e senhores feudais, as pessoas sempre precisaram trocar, ceder e acordar para sobreviver e prosperar.

Hoje, a negociação está presente em diversas áreas, desde relações diplomáticas até acordos empresariais e resolução de conflitos no dia a dia.

A história demonstra que negociar vai muito além de apenas chegar a um acordo – é um processo que envolve estratégia, comunicação e a busca por relações equilibradas e sustentáveis. Como destaca Ury (1991, p. 15) “A negociação não é apenas sobre conseguir o que se quer, mas sobre construir relacionamentos e encontrar soluções que beneficiem ambas as partes [...]”.

Essa perspectiva reforça a importância de desenvolver habilidades de Negociação que considerem não apenas o resultado, mas também a construção de parcerias duradouras e benéficas para todos os envolvidos.

3.1 Conceito de Negociação

A negociação é um processo inerente às interações humanas, sendo essencial tanto no ambiente pessoal quanto no profissional. Segundo Fisher e Ury (1985) *apud* Olivares (2003, p. 62) afirmam que “[...] a negociação é uma forma de comunicação cujo objetivo é alcançar uma decisão conjunta”. Já Acuff (1993), conforme citado por Olivares (2003, p. 62), entende a negociação como um processo de comunicação voltado à obtenção de um acordo satisfatório entre diferentes ideias e necessidades. Dessa forma, a negociação permite que as partes encontrem soluções viáveis para suas divergências, promovendo entendimento e cooperação.

Dentre as abordagens existentes, alguns teóricos enfatizam a importância de uma postura cooperativa no processo de negociação. Marcondes (1993) *apud* Olivares (2003, p. 62) afirma que “negociar não

deve ser encarado como um jogo ou uma guerra, mas sim como uma prática colaborativa que visa soluções aceitáveis para todos os envolvidos”. De forma semelhante, Schoonmaker (1989) *apud* Olivares (2003, p. 62) destaca que “a negociação combina elementos cooperativos e competitivos”, ressaltando que a busca por benefícios mútuos representa o caminho mais eficaz para acordos sustentáveis. Nesse sentido, a perspectiva do "ganha-ganha" torna-se central na construção de negociações produtivas e duradouras.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) *apud* Carmo (2016, p. 59), “negociação é o uso de habilidades de comunicação e de barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios”. Assim, ser um bom negociador exige competências como argumentação eficaz, empatia e capacidade de escuta ativa, elementos essenciais para a construção de acordos vantajosos para ambas as partes.

Pessoa (2009, pag. 14) ressalta que o planejamento é uma etapa indispensável, pois permite ao negociador antecipar cenários, avaliar concessões possíveis e fortalecer sua posição durante o diálogo. Esse preparo favorece tomadas de decisão mais assertivas, reduzindo a probabilidade de impasses e promovendo acordos sustentáveis.

3.2 Resultados Positivos do Processo de Negociação

Ramires *et al.* (2023) enfatiza que a negociação, quando conduzida com eficácia, gera resultados positivos que vão além da simples resolução de conflitos, promovendo colaboração, valor agregado e relações duradouras, quando bem-sucedidas priorizam os interesses em comum, permitindo que todas as partes envolvidas obtenham benefícios e que a negociação colaborativa pode aumentar a satisfação e a

fidelidade dos clientes, contribuindo para a estabilidade das relações comerciais.

Almeida (2005) concorda com a mesma ideia afirmando que, quando bem conduzidas, as negociações criam parcerias, reduzem riscos de conflitos e, assim, fortalecem o relacionamento. Barry e Saunders (2015) *apud* Dias (2021) apontam que a transparência e a confiança estabelecidas durante a negociação são fundamentais para as interações. A negociação bem-sucedida deve separar pessoas e problemas, permitindo que as partes mantenham um relacionamento positivo, o que pode resultar em parcerias duradouras e produtivas.

A negociação eficiente estimula o pensamento criativo para encontrar soluções inovadoras, segundo Thompson (2008) *apud* Fontana (2014) “a comunicação eficaz durante a negociação auxilia na diminuição de conflitos”. Santos (2021) nos mostra que empresas que adotaram estratégias de negociação baseadas em diálogo e mediação reduziram significativamente processos trabalhistas.

3.3 Situações que Exigem Negociação Dentro da Empresa

A negociação está presente em diversas instâncias do ambiente corporativo e pode ocorrer tanto em situações internas, entre colaboradores e departamentos, quanto em contextos externos, envolvendo fornecedores, parceiros e outras organizações. A seguir, serão exploradas duas dimensões fundamentais da negociação no ambiente empresarial: a negociação interna, que ocorre dentro da própria organização, e a negociação externa, voltada para o relacionamento com agentes externos ao negócio.

3.3.1. Negociação Interna

Segundo Fisher, Ury e Patton (2018) *apud* Boff (2008, p. 86), a negociação é um processo de comunicação bilateral que busca alcançar acordos mutuamente satisfatórios. No contexto organizacional, isso significa que líderes e equipes devem desenvolver habilidades para gerenciar divergências e encontrar soluções que beneficiem a organização como um todo.

Martinelli e Almeida (1997) *apud* Dias e Maemura (2016, p. 19), destacam que a negociação envolve três variáveis fundamentais: poder, tempo e informação. O poder está relacionado à autoridade e influência dos envolvidos; o tempo refere-se aos prazos e urgências envolvidas e a informação é a base para decisões equilibradas.

Um dos principais desafios da negociação interna é lidar com os diferentes perfis e interesses dos stakeholders organizacionais. Conforme Lewicki, Hiam e Olander (1996) *apud* Boff (2008, p. 87), existem cinco estratégias básicas de negociação.

- a) evitar: que tende a gerar resultados perde-perde;
- b) acomodação: que prioriza o relacionamento em detrimento do resultado;
- c) competitiva: focada no ganho unilateral;
- d) colaborativa: que busca o ganha-ganha;
- e) compromisso: que equilibra concessões.

No ambiente interno, a estratégia colaborativa é a mais recomendada, pois fortalece a confiança e promove soluções sustentáveis.

Junqueira (1988) reitera que negociação é um processo que busca aceitação de opiniões, propósitos ou interesses visando um melhor

resultado para as partes envolvidas. Isso exige transparência, escuta ativa e capacidade de separar as pessoas do problema, conforme defendem Fisher, Ury e Patton (2018). Quando um conflito surge entre departamentos – como, por exemplo, entre o setor de produção, que prioriza prazos curtos e o de qualidade, que exige rigor nos processos, a negociação deve focar nos interesses comuns, como a satisfação do cliente, em vez de posições rígidas.

Como afirma Boff (2008), uma negociação eficaz é aquela que maximiza resultados para todos os envolvidos, preservando relacionamentos e promovendo um ambiente de confiança e inovação.

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico, desenvolver habilidades de negociação interna não é apenas uma vantagem competitiva – é uma necessidade estratégica.

3.3.2. Negociação externa

A negociação externa é uma faceta muito importante da gestão empresarial, permeando desde a aquisição de matérias-primas até a contratação de serviços essenciais. Este processo, longe de ser um mero jogo de barganha, exige uma compreensão profunda das dinâmicas de mercado, das necessidades da empresa e das capacidades dos fornecedores. Como destaca Fisher, Ury e Patton (2018) a negociação eficaz não se resume a vencer ou perder, mas sim a encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas as partes.

Um exemplo prático desse tipo de negociação pode ser observado no futebol brasileiro, em especial no caso do Clube de Regatas Vasco da Gama. Segundo Guerra, Zarko e Schmidt (2025), com o encerramento do contrato com a marca Kappa se aproximando, o clube avalia propostas de outras marcas — como Nike, Mizuno e Puma — ao mesmo tempo em

que a Kappa busca renovar a parceria. Além do aspecto financeiro, fatores como o valor da marca e o momento esportivo da equipe influenciam diretamente nas tratativas. O Vasco compreende que, com o crescimento recente do time e a chegada de novos jogadores, seu potencial de vendas também aumentou, o que justifica a demanda por um contrato mais vantajoso.

Ao observar esse caso sob a ótica de Porter (1980), conforme citado por Farias e Robles (2014, p. 05), é possível compreender a negociação como parte integrante de uma estratégia empresarial mais ampla. Porter (1980) *apud* Farias e Robles (2014, p. 05) ao integrar os fundamentos da Teoria da Organização Industrial (TOI) à análise empresarial, propôs que as organizações devem escolher entre três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação ou foco, com base em uma leitura cuidadosa dos ambientes interno e externo. A negociação com fornecedores, nesse sentido, deve refletir a escolha estratégica da empresa.

No caso do Vasco, a percepção de que o clube atravessa a um momento de crescimento e valorização no mercado esportivo pode ser usada como um fator de barganha. Isso demonstra que, além de buscar o melhor contrato, o clube está atuando de forma estratégica, avaliando qual fornecedor pode agregar mais valor à sua marca e potencializar seus resultados — dentro e fora de campo.

Concluindo, o analista de Treinamento e Desenvolvimento vai além da execução de atividades operacionais. Esse profissional atua de forma estratégica dentro da organização, sendo responsável por identificar necessidades de capacitação, propor soluções alinhadas aos objetivos do negócio e, muitas vezes, negociar com fornecedores externos para garantir a entrega de treinamentos de qualidade. Assim como observado

no caso do Vasco, que utilizou critérios técnicos e mercadológicos para negociar com potenciais fornecedores, o analista também deve considerar aspectos como custo-benefício, reputação da empresa prestadora de serviço, aderência metodológica e impacto no desenvolvimento dos colaboradores.

3.4. Etapas da Negociação e Seus Principais Aspectos

A autora Pampolini (2012) define quais etapas são fundamentais para realizar um processo de negociação e obter resultados positivos e esperados. A autora (2012) destaca nove principais etapas do processo de negociação, são elas: planejamento, preparação, abertura, exploração, apresentação, negociação, fechamento, ação final e por último, avaliação.

a) Planejamento: é a primeira e mais importante etapa para começar uma negociação, a partir desse passo, são definidos os outros (Júlio, Carlos (2003) *apud* Pampolini (2012, p. 47). Uma negociação bem planejada reduz desperdícios de tempo e recursos, otimizando a produtividade. Chiavenato (2010) *apud* Zem-Lopes (2020) mostram que empresas que investem na capacitação de seus negociadores conseguem um retorno garantido e Pessoa (2009) ressalta que o planejamento é uma etapa indispensável, pois permite ao negociador antecipar cenários, avaliar concessões possíveis e fortalecer sua posição durante o diálogo. Esse preparo favorece tomadas de decisão mais assertivas, reduzindo a probabilidade de impasses e promovendo acordos sustentáveis. De acordo com Júlio, Carlos (2003) *apud* Pampolini (2012), há dois tipos de planejamento.

a1) Planejamento Contínuo: refere-se a um processo de atualização constante de informações relevantes relacionadas a produtos, mercado e

clientes. Ocorre 24 horas por dia, todos os dias do ano, mantendo o negociador informado sobre tendências e mudanças, o que é crucial para a eficácia e agilidade nas negociações futuras. Essa abordagem permite que o negociador esteja sempre preparado para interações e tomadas de decisão. Neste caso o analista de T & D deve estar sempre em aprendizagem contínua a fim de acompanhar as mudanças de mercado para facilitar nas negociações.

a2) Planejamento sob medida: é um planejamento específico para uma negociação que é realizado de um dia a uma semana antes do evento. Tem como objetivo personalizar a preparação de acordo com as características do cliente em questão, considerando suas necessidades e expectativas. Inclui a definição de condições de produção, flexibilidade de preços e estratégias específicas de abordagem que atendam ao perfil do analista de T&D.

b) Preparação: esta etapa envolve a definição dos objetivos, a coleta de informações relevantes e a análise das necessidades e interesses das partes envolvidas. Uma preparação minuciosa aumenta a probabilidade de uma negociação com bons resultados;

c) Abertura: durante a abertura, as partes apresentam suas propostas iniciais. É importante que cada parte escute ativamente e crie um ambiente de diálogo, promovendo o respeito entre as partes e estabelecendo um tom positivo para a negociação;

d) Exploração: nesta fase, ocorre a discussão dos interesses e das necessidades envolvidas, buscando compreender melhor as motivações de cada lado. Essa etapa é essencial para identificar áreas de possível acordo e para ampliar as opções disponíveis;

e) Apresentação: é a etapa na qual os objetivos e as expectativas das pessoas envolvidas são definidos com clareza, a partir disto, as

partes conseguem estabelecer opções para que os lados fiquem satisfeitos com a negociação, de forma que ocorra uma solução ganhaganha;

f) Negociação: aqui, as partes apresentam contrapropostas e argumentam em busca de um consenso. A flexibilidade e a criatividade são importantes, pois podem levar a soluções que satisfaçam ambas as partes;

g) Fechamento: uma vez que um acordo é alcançado, é necessário formalizá-lo. Essa etapa inclui a confirmação dos termos acordados e a elaboração de um contrato ou documento que detalhe as responsabilidades de cada parte;

h) Ação final: é a parte final, quando todas as outras etapas são resolvidas é feito o fechamento do negócio e

i) Avaliação: após o fechamento, é fundamental refletir sobre o processo de negociação. Avaliar o que funcionou bem, quais foram os desafios no desenvolvimento e como as técnicas utilizadas influenciaram os resultados que podem oferecer aprendizagens valiosas para futuras negociações.

Segundo Pampolini (2012, p. 49) embora essas etapas ofereçam um guia detalhado para realizar o processo de negociação, a realidade pode exigir pequenas adaptações. Os negociadores devem estar preparados para ajustar suas abordagens com base nas dinâmicas da conversa e nas necessidades das partes. Um bom negociador combina rigor na aplicação dessas etapas com a habilidade de flexibilidade, juntando tanto a estratégia quanto à empatia à sua abordagem. Isso não só facilita acordos mais satisfatórios, mas também contribui para a

construção de relacionamentos duradouros e benéficos para os dois lados.

3.5. Tipos de Negociações e Seus Resultados: Ganha-Ganha, GanhaPerde e Perde-Ganha

Ao longo das décadas, acadêmicos e profissionais desenvolveram diversos modelos e estratégias de negociação, que são amplamente aplicados atualmente. Dentre os principais modelos, destacam-se a negociação distributiva e a negociação integrativa, além de outros modelos que oferecem abordagens diferenciadas conforme o contexto e as necessidades das partes envolvidas (Caldana *et al.*, 2012).

3.5.1. *Negociação Distributiva*

A negociação distributiva, também conhecida como "ganha-perde", caracteriza-se pela divisão de um recurso fixo entre as partes envolvidas. Nesse modelo, um dos negociadores tende a obter maior vantagem em detrimento do outro. Fisher, Ury e Patton (2011) explicam que essa abordagem se assemelha a um jogo de soma zero, em que o ganho de um equivale à perda do outro.

Em negociações desse tipo, as partes geralmente mantêm posições firmes e buscam maximizar seus próprios benefícios, tornando a relação mais competitiva e potencialmente conflituosa. Esse tipo de negociação é comum em transações comerciais, como a aquisição de um bem ou serviço, e cada parte deseja obter a melhor condição possível.

Segundo Paquelet (2022), para obter sucesso em negociações, é essencial que os negociadores compreendam claramente seus próprios limites, assim como os limites da outra parte. Além disso, o autor enfatiza

a importância de utilizar técnicas de persuasão eficazes e de estar preparado para realizar concessões estratégicas durante o processo de negociação.

3.5.2. *Negociação Integrativa*

A negociação integrativa, também conhecida como "ganha-ganha", difere da distributiva ao enfatizar a criação de valor para ambas as partes. Nesse modelo, as partes colaboram para encontrar soluções que beneficiem a todos, maximizando os ganhos conjuntos. Lewicki, Saunders e Barry (2015) *apud* Prado (2016) destacam que esse modelo permite que os envolvidos explorem interesses comuns e busquem alternativas que satisfaçam os objetivos de ambos.

Esse tipo de negociação é frequentemente utilizado em relações de longo prazo, como parcerias empresariais e contratos de colaboração. Paquelet (2022) enfatiza a importância da negociação estratégica, que foca na criação de valor para todas as partes envolvidas, buscando soluções criativas que atendam aos interesses de todos os envolvidos, com base na colaboração e não na competição, no processo de negociação ganha-ganha deve-se levar em conta os seguintes componentes:

- a) separar as pessoas do problema;
- b) focar nos interesses, não nas posições;
- c) gerar opções para o ganho mútuo;
- d) utilizar critérios objetivos para decidir.

A negociação integrativa, quando bem conduzida, tende a fortalecer relações e abrir novas oportunidades de colaboração futura.

3.5.3. Negociação perde-ganha

A negociação do tipo "perde-ganha" é caracterizada por situações em que uma das partes cede em seus interesses para satisfazer os objetivos da outra, muitas vezes priorizando a manutenção do relacionamento em detrimento dos próprios resultados. Essa postura está diretamente associada ao estilo de negociação conhecido como acomodação, no qual o indivíduo abre mão de sua posição para evitar conflitos ou preservar relações. Em contextos de gestão de suprimentos, é comum que fornecedores ou clientes aceitem condições menos vantajosas em prol da continuidade contratual, o que revela uma dinâmica de submissão estratégica, ainda que temporária. De acordo com Ferreira, Fuerth e Vilas Boas (2005), esse tipo de abordagem costuma comprometer os resultados de longo prazo, sendo considerado o oposto do modelo colaborativo "ganha-ganha", que busca atender às necessidades de ambas as partes de forma equilibrada.

3.6. Principais Habilidades Para Negociar

No ambiente corporativo contemporâneo, negociar vai muito além de simplesmente buscar acordos. Trata-se de um processo complexo, que exige dos profissionais uma combinação de competências interpessoais, emocionais e estratégicas. A habilidade de negociar eficazmente não está apenas atrelada ao domínio de técnicas, mas também à capacidade de compreender o outro, comunicar-se de forma clara e construir soluções que atendam aos interesses mútuos.

Nesse contexto, torna-se essencial desenvolver um conjunto de habilidades que contribuem diretamente para o sucesso nas negociações. A comunicação eficaz, que engloba tanto aspectos verbais

quanto não verbais, é um dos pilares fundamentais para que as partes envolvidas consigam se expressar e se entender adequadamente. Aliada a ela, a escuta ativa permite não apenas ouvir, mas compreender genuinamente as necessidades, preocupações e expectativas do interlocutor.

Outro componente indispensável é a empatia tática, que permite ao negociador interpretar os sentimentos e as intenções do outro, sem que isso signifique necessariamente concordar, mas sim entender profundamente seus interesses. Somado a isso, a inteligência emocional torna-se crucial para manter o controle sobre as próprias emoções e gerenciar adequadamente as emoções da contraparte, evitando que conflitos pessoais prejudiquem o alcance dos objetivos.

Além das habilidades interpessoais, a negociação bem-sucedida exige um rigoroso planejamento, no qual se avaliam os cenários, alternativas e limites — como a definição da BATNA (Melhor Alternativa a um Acordo Negociado) e da ZOPA (Zona de Possível Acordo). Por fim, o desenvolvimento de uma estratégia clara, alinhada ao contexto e aos objetivos da negociação, é o que direciona todo o processo, possibilitando que os acordos sejam construídos de forma colaborativa, sustentável e benéfica para todas as partes.

Diante disso, os tópicos a seguir detalham as principais habilidades necessárias para negociar de maneira eficiente, demonstrando como cada uma delas se complementa e contribui para a construção de resultados sólidos e relações duradouras.

3.6.1. Comunicação

O primeiro passo para uma negociação eficaz é a exposição clara de seu posicionamento ou ponto de vista. Contudo, essa comunicação

não deve se limitar à fala, devendo ser objetiva e acessível ao interlocutor — aquele com quem se está negociando. Nesse sentido, Ury (1993, p.9) ressalta que “a maneira como algo é dito pode ser tão importante quanto o que é dito. Muitas vezes, o tom de voz, a expressão facial e até mesmo o silêncio falam mais alto do que as palavras”.

É fundamental compreender que não apenas a comunicação verbal é importante, mas também a comunicação não verbal. Elementos como o contato visual, a postura, as expressões faciais e o uso de jargões ou gírias podem influenciar significativamente a interpretação da mensagem.

O pesquisador Albert Mehrabian (1997) *apud* Oliveira (2012) desenvolveu a chamada teoria 7-38-55, que trata dos componentes da comunicação interpessoal. Segundo Mehrabian (1997), apenas 7% do impacto da comunicação é atribuído ao conteúdo verbal, enquanto 38% estão relacionados ao tom de voz e 55% à linguagem corporal. Isso demonstra que comunicar-se de forma eficaz não se restringe à verbalização de ideias, mas envolve também um conjunto de elementos não verbais que impactam diretamente na mensagem transmitida.

3.6.2. *Escuta ativa*

O objetivo central em qualquer processo de negociação é compreender o outro e criar um ambiente de confiança mútua. Segundo Fisher, Ury e Patton (1981, p. 9), “o objetivo é identificar o que seu interlocutor realmente precisa e fazê-lo se sentir seguro o suficiente para falar mais ainda[..]”. Essa escuta ativa permite que o interlocutor se expresse com maior liberdade, revelando informações essenciais para a construção de acordos eficazes.

Ao escutar com atenção, cria-se um espaço genuíno de acolhimento, que favorece a identificação das informações transmitidas e possibilita avaliar se estão sendo compreendidas com clareza. Essa postura de interesse real nas emoções e necessidades do outro contribui significativamente para o êxito das negociações, pois estabelece um clima de empatia e colaboração.

3.6.3. Empatia tática

Diversos autores abordam as habilidades necessárias para negociar, mas destaca-se a obra de Chris Voss (2016), ex-agente do FBI, que utilizou suas experiências pessoais e profissionais para escrever o livro *Never Split the Difference*, traduzido para o português como “Negocie como se sua vida dependesse disso”. Dentre as habilidades apresentadas, merece ênfase a empatia tática, definida como a junção entre escuta ativa e leitura emocional. Segundo Voss (2016, p. 33), “empatia tática é entender os sentimentos e a mentalidade do outro no momento, e também ouvir o que está por trás desses sentimentos [...]”. O autor destaca que a empatia não se trata apenas de um ato de concordância, mas de uma compreensão profunda das perspectivas do outro — o que, em um cenário de negociação ativa, corresponderia ao negociado.

3.6.4. Inteligência emocional

Ainda analisando a obra “Como chegar ao sim”, Fisher, Ury e Patton (2018, p 53) destacam a importância de separar as pessoas do problema no processo de negociação; “Em vez de se concentrar na pessoa, concentre-se no problema. Em vez de atacar a outra pessoa, tente

entender as suas preocupações. A boa negociação é uma negociação que lida com as diferenças”.

Na última década, diversos autores, como John D. Mayer e Peter Salovey (1997) buscaram explicar o conceito de inteligência emocional.

De acordo com Mayer e Salovey (1997, p. 15):

“A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, avaliar e expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”.

Dessa forma, ao compreender a inteligência emocional sob a perspectiva de Mayer e Salovey (1997), evidencia-se que o desenvolvimento dessas habilidades é essencial não apenas para o equilíbrio emocional, mas também para a promoção do crescimento pessoal, social e intelectual. Esse entendimento reforça a importância de considerar a inteligência emocional como um fator determinante na formação de indivíduos mais resilientes, autônomos e capazes de lidar de forma eficaz com os desafios e demandas dos diferentes contextos.

No contexto da negociação, a inteligência emocional é considerada indispensável para reconhecer e controlar os próprios sentimentos, bem como os da outra parte. Ao manter o controle emocional e transmitir atitudes positivas, como confiança e empatia, cria-se um ambiente mais favorável para o processo negocial. Por outro lado, emoções negativas, como ansiedade e nervosismo, podem gerar insegurança e dificultar a comunicação entre as partes.

3.6.5. *Planejamento*

Segundo os autores Fisher, Ury e Patton (2018, p.108), destacam a importância de se preparar previamente para o processo negocial, especialmente conhecendo a melhor alternativa a um acordo negociado. O planejamento “permite que você determine o que será aceitável para você em uma negociação e o que pode ser feito se um acordo não for alcançado”

Portanto, há mais chances de ser bem-sucedido e tomar decisões mais assertivas. Organizar previamente suas falas, argumentos, cenários e táticas pode representar um grande diferencial. Durante essa etapa, é essencial definir qual abordagem será adotada, bem como delimitar a ZOPA (Zona de Possível Acordo). Planejar-se e estabelecer o melhor método contribui significativamente para a preparação da negociação, considerando os objetivos das partes envolvidas e as possíveis alternativas em caso de impasse.

3.6.6. *Estratégia*

Os autores Fisher Ury e Patton (2018) afirmam que: desenvolver uma estratégia eficaz é vital para uma negociação bem-sucedida. Ser estratégico não significa apenas aplicar teorias ou modelos prontos, mas também analisar o contexto específico em que a negociação ocorre e escolher a abordagem mais apropriada. Algumas das principais estratégias de negociação incluem a distributiva, integrativa, colaborativa e acidental. Cada uma delas possui características próprias, e a escolha entre elas dependerá das circunstâncias, dos objetivos e das partes envolvidas.

Podemos concluir que as habilidades mencionadas são fundamentais para o processo de negociação. A comunicação eficaz, a

inteligência emocional, a empatia, a escuta ativa, o planejamento e as estratégias são elementos interligados que contribuem para o sucesso das negociações.

Ao dominar essas competências, um negociador estará mais bem preparado para alcançar acordos vantajosos e duradouros, promovendo não apenas resultados imediatos, mas também relações de longo prazo, como será demonstrado ao longo do artigo.

3.7 Estilos e características dos negociadores

A negociação é o processo de compreender e buscar a aceitação de ideias, objetivos ou interesses da contraparte, para que se alcance o melhor resultado possível, em que as partes envolvidas devem sair da negociação sentindo que foram ouvidas, compreendidas e tiveram a oportunidade de apresentar seus argumentos, como consequência de uma boa negociação: o resultado é superior à soma das contribuições individuais.

As características dos negociadores, enquanto indivíduos, podem influenciar de três formas o processo de negociação: primeiro, na definição das posições iniciais e prévias assumidas pelo negociador; segundo, nas estratégias e comportamentos adotados ao longo da negociação, e por último, na interação com a parte contrária, gerando ações e reações que afetam tanto o clima quanto os resultados da negociação (Junqueira, 1988).

Segundo Junqueira, os estilos de negociação são 4: Catalisador, Apoiador, Controlador e Analítico. O perfil de um negociador é único, é a personalidade que o indivíduo tem de negociação, que por sua vez, o acompanha para a vida inteira. É imutável, é possível disfarçar seu verdadeiro estilo por um tempo, mas nunca indefinidamente.

3.7.1 Estilo Catalisador

O negociador com o estilo catalisador é altamente criativo, sempre trazendo novas ideias e se mostrando entusiasta de grandes projetos e inovações. Ele é o responsável por impulsionar grandes empreendimentos e decisões. No entanto, pode ser visto como superficial, irreal ou até exagerado em suas escolhas e ações. Focado em ideias, busca constantemente o reconhecimento de sua competência pelos outros e, no que diz respeito à confiança, tende a demonstrar mais sinceridade do que credibilidade.

Valoriza os elogios que recebe e precisa aprender a desenvolver autodisciplina e moderação (Junqueira, 1988).

O negociador catalisador é dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente e ágil, mas também pode se mostrar inconstante, superficial, exclusivista, impulsivo e, em algumas situações, difícil de acreditar ou manipulador.

Para conquistar apoio, utiliza suas habilidades sociais, persuasão e ideias inovadoras.

Sob pressão, tende a falar rápido e alto, demonstrando agitação e, por vezes, explosões emocionais (Junqueira, 1988).

3.7.2 Estilo Apoiador

O negociador ou comunicador com esse estilo acredita que as pessoas são mais importantes do que qualquer tarefa. Ele valoriza o trabalho em equipe, busca agradar aos outros e fazer amigos. Contudo, pode ser visto como alguém incapaz de cumprir prazos ou desenvolver projetos, sendo mais considerado um missionário do que um executivo.

Suas decisões são mais lentas e ele se esforça para evitar causar desconforto à outra parte.

Focado em relacionamentos, ele sente uma forte necessidade de se associar e ser aceito pela comunidade, e em termos de confiança, demonstra mais receptividade ou aceitação do que coerência.

Ele valoriza a atenção recebida e a aceitação das pessoas, e precisa aprender a ter mais autodeterminação e a estabelecer metas claras (Junqueira, 1988).

O negociador apoiador é amável, espontâneo, dócil, compreensivo, cooperativo, prestativo, sensível, bom ouvinte, joga pelo time e se preocupa com os outros, aceitando bem as diferenças individuais. No entanto, pode ser visto como fingido, desorganizado, desmotivado, submisso, ineficiente e fácil de ser influenciado.

Para conquistar apoio, procura fazer amigos, trabalhar em grupo e buscar paz e harmonia.

Sob pressão, tende a fingir concordar, mas acaba sabotando a situação ao não se manifestar (Junqueira, 1988).

3.7.3 Estilo Controlador

O negociador ou comunicador com o estilo controlador toma decisões rapidamente, é muito focado na gestão do tempo e na redução de custos. Em discussões, vai direto ao ponto, sem rodeios, sendo organizado, conciso e objetivo. Sua principal meta é alcançar resultados.

Focado em resultados, busca a realização pessoal e a conquista da independência financeira. Em termos de confiança, demonstra mais coerência do que receptividade ou aceitação.

Ele valoriza o cumprimento de metas e resultados, mas precisa aprender a ouvir mais os outros e a cultivar a humildade. Às vezes, esse negociador age de forma isolada, com baixa competência interpessoal, preocupando-se mais consigo mesmo e tratando as outras pessoas como recursos para alcançar suas tarefas, sem se importar muito com os meios para atingir os objetivos.

Ele tende a ser simplificador e racional, tendo dificuldades em aceitar e lidar com as diferenças individuais, frequentemente fazendo julgamentos (Junqueira, 1988).

O negociador controlador é muito franco, organizado, decidido, eficiente, objetivo, rápido, ambicioso, independente, esforçado e disposto a assumir riscos, expressando abertamente o que pensa e sente. No entanto, pode se mostrar egoísta, impaciente, insensível, exigente, rude, crítico e autoritário.

Para conquistar apoio, ele confia na eficiência e no trabalho bemfeito, entregando as tarefas dentro do prazo.

Sob tensão, tende a ameaçar, impor e se tornar tirânico (Junqueira, 1988).

3.7.4 Estilo Analítico

O negociador com o estilo analítico é caracterizado por sua tendência a fazer muitas perguntas, buscando obter o máximo de informações e coletar todos os dados disponíveis. Ele se preocupa em conhecer todos os detalhes de cada empreendimento antes de tomar qualquer decisão ou iniciar uma tarefa, frequentemente guardando as informações relevantes para si (Junqueira, 1988).

O negociador analítico é uma pessoa orientada para os procedimentos e os detalhes, que tem uma forte necessidade de segurança. Em relação à confiança, ele demonstra mais credibilidade, mas menos sinceridade e clareza.

Ele valoriza a segurança e busca garantias, mas precisa aprender a correr mais riscos e a tomar decisões com maior rapidez.

Ele se apresenta como cuidadoso, organizado, sério, lógico, controlado, paciente e pragmático, sendo avesso ao risco. No entanto, pode ser visto como perfeccionista, excessivamente detalhista, meticuloso, maçante, indeciso, teimoso e procrastinador, adiando a entrega de tarefas na busca pelo trabalho perfeito.

Para obter apoio, ele se mantém bem-informado, demonstrando conhecimento especializado sobre o que está acontecendo.

Sob pressão, tende a se calar, se retirar ou evitar o conflito (Junqueira, 1988).

3.7.5 Inventário: descobrindo o seu estilo

Cada pessoa tem um estilo de negociação, saber qual dos quatro estilos o negociador se encaixa pode ajudar a negociar respeitando as suas características. Para descobrir o estilo de alguém é necessário que uma pessoa que conheça a forma do outro negociar responda um questionário com algumas alternativas sobre ele (Junqueira, 1988).

O primeiro questionário é para entender se a pessoa analisada tem predominância no comportamento dominante ou no comportamento condescendente, para isso, são dez perguntas de cada comportamento e a pessoa que está analisando deve escolher entre uma ou outra, lado

A ou lado B. Ao final das respostas, deve-se somar os resultados do lado das características do comportamento.

Questionário do comportamento dominante e condescendente

QUESTIONÁRIO A				
Comportamento Dominante			Comportamento Condescendente	
Toma iniciativa	()	OU	Espera ser solicitado	()
Loquaz	()	OU	Quieto	()
Comunica-se com rapidez	()	OU	Comunica - se com ponderação	()
Desafiador	()	OU	Encorajador	()
Direto	()	OU	Sútil	()
Faz afirmações	()	OU	Faz perguntas	()
Aparenta confiança	()	OU	Aparenta dúvidas	()
Ativo	()	OU	Reativo	()
Decisões rápidas	()	OU	Decisões analisadas	()
Sentido de urgência	()	OU	Sentido de paciência	()
			Soma:	

Fonte: Junqueira (1988)

Em seguida deve-se separar o total das assinalações do comportamento condescendente para uma escala de 0 a 10 de eixo horizontal



O segundo questionário tem como objetivo identificar se a pessoa analisada possui um perfil de negociação mais voltado para o modo informal ou formal. Para isso, o questionário é composto por dez perguntas relacionadas a cada estilo de negociação. A pessoa que está sendo analisada deve escolher entre duas opções para cada pergunta, representadas como lado A ou lado B. Ao final, é necessário somar o número de respostas do lado informal.

Questionário de Característica de Comportamento Informal e Formal

QUESTIONÁRIO B				
Comportamento Informal			Comportamento Formal	
Espontâneo	()	OU	Autocontrolado	()
Impulsivo	()	OU	Autodisciplinado	()
Expressa sentimentos	()	OU	Ocultos sentimentos	()
Brincalhão	()	OU	Retraído	()
Parece acessível	()	OU	Parece inacessível	()
Orientado para o relacionamento	()	OU	Orientado para resultados	()
Caloroso	()	OU	Impassível	()
Orientado para o macro	()	OU	Orientado para o micro	()
Improvisador	()	OU	Organizado	()
Aproxima - se	()	OU	Mantém distância	()
Soma:				

Fonte: Junqueira (1988)

Depois de registrar os totais, você terá dois números: um referente ao questionário A, que será representado no eixo horizontal, e outro referente ao questionário B, que será representado no eixo vertical.

Exemplo 1:

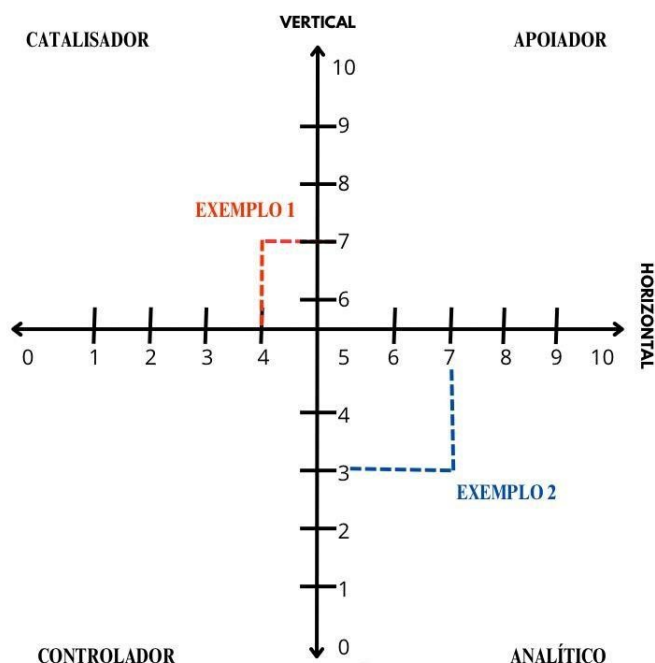
Suponha que o total do questionário A (eixo horizontal) seja 4 e o total do questionário B (eixo vertical) seja 7. Nesse caso, você deve localizar o ponto de interseção entre os valores 4 (no eixo horizontal) e 7 (no eixo vertical) na figura que será apresentada a seguir. Essa marcação ajudará a visualizar o perfil de negociação predominante com base nos resultados obtidos, que neste exemplo é o catalisador. Exemplo 2:

Suponha que o total do questionário A (eixo horizontal) seja 7 e o total do questionário B (eixo vertical) seja 3. Nesse caso, você deve localizar o ponto de interseção entre os valores 7 (no eixo horizontal) e 3 (no eixo vertical) na figura que será apresentada a seguir. Essa marcação ajudará a visualizar o perfil de negociação que neste caso é o analítico.

Coluna de comportamento informal, seguindo-a na palavra soma.
Em seguida em uma escala vertical de 0 a 10, assinale o total da soma
do comportamento informal



Agora, com os dois totais, o do questionário A, eixo horizontal e do
questionário B, eixo vertical será possível achar no quadrante o seu tipo
de negociador.



Fonte: Junqueira (1988)

Concluindo, entender o estilo de negociação de uma pessoa é essencial para conduzir negociações de forma mais estratégica e eficiente. Esse tipo de análise é especialmente útil em ambientes corporativos, onde compreender o comportamento do outro negociador pode facilitar acordos e melhorar o relacionamento profissional. Essa abordagem reforça a importância de adaptar as estratégias de negociação ao perfil de cada pessoa, promovendo maior confiança e melhores resultados nas interações (Junqueira, 1988).

4 PROPOSTA DE TREINAMENTO- HABILIDADES EM CONDUZIR GRUPOS DE PARTICIPANTES EM AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA O ANALISTA DE T & D

EMPRESA: CONSULTORIA PROBEM

DEPARTAMENTO: RECURSOS

HUMANOS

SETOR: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T & D

PARTICIPANTES: PROFISSIONAIS DE T & D

Objetivo Geral do Módulo de: Aperfeiçoar as habilidades de negociação do Analista de T&D buscando otimizar recursos, melhorar acordos e aumentar a influência da área nos processos internos.

Conteúdo Programático (principais tópicos a serem trabalhados no treinamento): Diferenciar os comportamentos dominantes e condescendentes; identificar o próprio estilo de negociação; Comunicação e adaptação; Estratégias para negociar melhor; Resolução de conflitos e tomada de decisão; importância da negociação nas relações dos seres humanos; conceito de negociação e resultados positivos do processo de negociação; etapas do processo de negociação e seus principais aspectos; tipos de negociação e seus resultados; principais habilidades para negociar e estilos e características negociadoras”

Métodos e técnicas previstas para serem utilizadas

Questionário simples e direto

Aplicação de inventário para avaliar o perfil de comportamento do negociador

Exposição dialogada

Recursos Instrucionais ou meios didáticos necessários (para providências e/ou aquisição) Equipamentos audiovisuais (televisão) e computador.	
Materiais para a atividade individual: papeletas e canetas Material de apoio do treinando Slides Vídeos	
Recursos Financeiros necessários e Custo estimado para os investimentos Para materiais didáticos e impressos: R\$245,00 Para equipamentos de treinamento: R\$1.830,00 Para alimentos e bebidas: R\$210,00 Total Estimado: R\$ 2.285,00	
Público-alvo: Analista de Treinamento e Desenvolvimento (recémadmitido)	Duração do treinamento: 40 minutos

Previsão Data de Realização: 13/06/2025	Autorização:

5 PLANO DE ENSINO

PLANO DE ENSINO SOBRE O APERFEIÇOAMENTO DA (S) HABILIDADE (S) EM NEGOCIAÇÃO
TREINAMENTO OU CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM EXCELÊNCIA NAS NEGOCIAÇÕES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURA- ÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
--------------------------	--	--	---------------------------------------	--------------	------------------------

	econômico.				
--	------------	--	--	--	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO ATIVIDADE A SER ABORDADA	OU PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURA- ÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
--------------------------	---	--	---------------------------------------	--------------	---------------------------

	d) Idade Média: as interações ampliaram-se e os acordos de negociação eram feitos entre senhores Feudais e vassallos e nas feiras comerciais organizadas pelas Guildas e) Revolução industrial: as negociações se tornaram um elemento fundamental para as empresas e relações trabalhistas por meio de regulamentação de meio de trabalho e comércio em larga escala f) Na atualidade: a Negociação está presente em diversas áreas desde relações diplomáticas até acordos empresariais e redução de conflitos no dia a dia. Conclusão A história demonstra que a negociação é um processo que envolve estratégia, comunicação na busca de construir relacionamentos e encontrar soluções que	Continuando os esclarecimentos o instrutor com base no conteúdo e) e f) projeta o slide 3 e esclarece os pontos dos dois itens.	Slide 3 – A negociação na época da revolução industrial e na atualidade Slide 4 – conclusões – negociação como a busca de construir	15 seg	
--	---	--	---	--------	--

	beneficiem ambas as partes. Outro aspecto da conclusão é o fato da importância de	Finalmente, o instrutor com uso do slide 4 enfatiza as conclusões contidas no conteúdo	relacionamentos e a importância do desenvolvimento de habilidades para realizar o processo de negociação	15 seg	
--	---	---	---	---------------	--

	desenvolver habilidades em negociação que considerem o resultado final e a construção de parcerias duradouras e benefícios para os envolvidos.				
--	---	--	--	--	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
Conceituar o que é o processo de negociação para obtenção de um acordo em que as partes encontrem soluções satisfatórias e promovam o entendimento e cooperação.	<u>Conceito de negociação</u> A negociação é uma forma de comunicação cuja objetivo é alcançar uma decisão conjunta (Fisher e Ury, 1985). A negociação é um processo de comunicação voltado à obtenção de um acordo satisfatório entre diferentes ideias e necessidades. Isto permite que as partes encontrem soluções viáveis para suas divergências promovendo entendimento e cooperação (Acuff, 1993). Negociar não deve ser encarado como um jogo ou uma guerra, mas sim como uma prática colaborativa que visa soluções aceitáveis para todos os	O instrutor se dirige aos treinandos e pergunta: O que vocês entendem por negociação? Obter respostas do tipo: Construção de um resultado benéfico para ambas as partes; e um acordo entre duas ou mais partes, etc. O instrutor reforça positivamente a verbalização dos treinandos e em seguida pergunta: O que se espera ao final de uma negociação? Obter respostas do tipo: Que ambas as partes saiam satisfeitas! Que os objetivos iniciais sejam alcançados por ambas as partes. O instrutor reforça positivamente a verbalização dos treinandos. O instrutor com uso do slide irá reforçar o conceito de negociação tendo como base os dois conceitos registrados no conteúdo (A e B) e a mensagem final, conforme o conteúdo C).			

	envolvidos (Marcondes, 1993).		Slide 5 – conceito de negociação Fishin, Ury 1985; Acuff e Marcondes 1993.	3 min	
--	-------------------------------	--	--	-------	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
-----------------------	--------------------------------------	--	---------------------------------	---------	------------------------

Distinguir as principais etapas da negociação e seus principais aspectos, visando ao final do processo a solução ganha – ganha para ambos	Etapas do processo de negociação e seus principais aspectos a) Planejamento: é a primeira e principal etapa para começar uma negociação. Permite ao negociador criar cenários, avaliar concessões possíveis, fortalecer sua posição durante o diálogo. O preparo favorece tomadas de avaliações mais assertivas, reduz compassos e gera negociações sustentáveis. b) Preparação: uma preparação minuciosa aumenta a probabilidade de uma negociação com bons resultados. Essa etapa envolve a definição dos objetivos, coleta de informações relevantes, análise das necessidades e interesse das partes	O instrutor informa aos treinandos que irá esclarecer as principais etapas de um processo de negociação e em seguida, esse processo de negociação será reforçado através de um vídeo, cujo desfecho é a busca da solução ganha-ganha. O instrutor com uso do slide 6 esclarece as etapas do processo contido no conteúdo dos títulos a, b e c.	Slide 6 – Etapas do processo de negociação: planejamento, preparação e abertura.	2 min	
--	---	--	---	--------------	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
	C) Abertura: as partes apresentam suas partes iniciais. É importante que cada parte escute ativamente e que criem um ambiente de diálogo, respeito estabelecendo um tema positivo para a negociação. d) Exploração: ocorre a discussão dos interesses das necessidades envolvidas, busca – se compreender melhor a motivação de cada lado. Nesta etapa é onde se identificam as áreas de possíveis acordos e opções disponíveis. e) Apresentação: as partes conseguem estabelecer opções para que os lados fiquem satisfeitos com a negociação, de uma forma que ocorra uma solução ganha - ganha.	O instrutor da mesma forma com a utilização do slide 7 esclarece as etapas do processo de negociação referente aos itens: Exploração e Apresentação.	Slide 7 – Etapas do processo de negociação: Exploração e Apresentação.	2 min	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
	F) Negociação: nesta etapa, as partes apresentam contraproposta e argumentam em busca de um consenso. A flexibilidade e criatividade são importantes para levar a satisfação e solução para ambas as partes. g) Fechamento: uma vez que o acordo é fechado, é necessário formaliza-lo. Essa etapa geralmente elabora-se um contrato ou documento que detalhe as responsabilidades de cada parte. h) Avaliação: é fundamental avaliar o que funcionou bem, como foram os desafios no desenvolvimento e como as técnicas utilizadas influenciaram o resultado. Avaliar o processo de	O instrutor com o uso do slide 8, esclarece as etapas do processo de negociação referente aos itens: Negociação, Fechamento e Avaliação. Por fim, o instrutor apresenta um vídeo de dois Minutos que ilustra um processo de negociação.	Slide 8– Etapas do processo de negociação: Negociação, Fechamento e Avaliação.	2 min 2 min	

	negociação após o fechamento pode oferecer aprendizagem valiosa para possíveis negociadores.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE

Identificar os estilos de negociadores visando aplicar o questionário individual descobrindo seu estilo junto aos participantes.	Estilo de negociadores segundo Junqueira 1 – Catalisador: altamente crítico, traz novas ideias, mostra entusiasmo em grandes projetos e inovações. Focado, busca constantemente o reconhecimento de sua competência pelos outros, tendo mais sinceridade do que credibilidade. Pontos desfavoráveis: pode ser visto superficial, irreal e ou até exagerado em suas ações. Pode se mostrar inconstante, exclusivista, difícil de acreditar e manipulador. Para conquistar apoio do catalisador: utilize suas habilidades de persuasão e ideias inovadoras.	O instrutor esclarece aos treinandos que serão apresentados os estilos de negociadores com suas características positivas e pontos desfavoráveis, bem como atitudes e comportamento para conquistar qualquer tipo de negociador no processo de negociação. Em seguida, o instrutor com uso do slide Catalisador, irá esclarecer os aspectos principais contidos no conteúdo.	Slide 9 – Estilos de negociadores segundo Junqueira: Catalisador	1 min	
--	---	--	--	-------	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
-----------------------	--------------------------------------	--	---------------------------------	---------	------------------------

	2 – Estilo apoiador: valoriza o trabalho em equipe, busca agradar aos outros e fazer amigos. Focado em relacionamentos, necessidade de ser aceito na sociedade e valoriza atenção recebida. Pontos desfavoráveis: pode ser visto como alguém incapaz de cumprir prazos ou desenvolver projetos, tem decisões mais lentas e ele se esforça para não causar desconforto a outra parte. Pode ser visto como fingido, desorganizado, submisso e desmotivado. Para obter apoio: utilize suas habilidades em fazer amigos e trabalho em equipe.	Em seguida, o instrutor com uso do slide Apoiador, irá esclarecer os aspectos principais contidos no conteúdo.	Slide 10 - Estilos de negociadores segundo Junqueira: Apoiador	1 min	
--	--	---	---	-------	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
	3 - Estilo Controlador: toma decisões rapidamente, focado na redução do tempo e de custos. Em discussões, vai direto ao ponto, sem rodeios, é organizado e sua principal meta é alcançar resultados. Em termos de confiança, demonstra mais coerência do que receptividade ou aceitação. Pontos desfavoráveis: precisa aprender a ouvir os outros e a cultivar a humildade. As vezes esse tipo de negociador age de forma isolada, com baixa competência interpessoal. Para conquistar apoio utilize suas habilidades em eficiência e trabalho bem-feito.	Em seguida, o instrutor com uso do slide Controlador, irá esclarecer os aspectos principais contidos no conteúdo.	Slide 11 – Estilo de negociadores segundo Junqueira: controlador	1 min	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEUDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
	4- Estilo Analítico: faz muitas perguntas, buscando obter o maior número de informações. Se preocupa em conhecer todos os detalhes de cada empreendimento antes de tomar uma decisão. Em relação a confiança, demonstra mais credibilidade, mas menos clareza e sinceridade. É cuidadoso, organizado, sério e logico. Pontos desfavoráveis: pode ser visto como perfeccionista, meticoloso, maçante e indeciso. Para obter apoio, esteja bem-informado, demonstrando conhecimento especializado sobre o que está acontecendo.	Em seguida, o instrutor com uso do slide Analítico, irá esclarecer os aspectos principais contidos no conteúdo.	Slide 12 – Estilo de negociadores segundo Junqueira: Analítico	1 min	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEUDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURA- ÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
--------------------------	--	--	---------------------------------------	--------------	------------------------

Aplicar o inventário chamado descobrindo seu estilo, para descoberta de cada participante	Inventário: descobrindo seu estilo: Primeiro questionário: Comportamento dominante e condescendente. Composto por 10 questões que a soma deve ser feita do lado condescendente. Em seguida, registrar a soma obtida dos campos para uma escala de 0 a 10 no eixo horizontal.	O instrutor esclarece os seguintes pontos: a) saber qual dos 4 estilos o negociador se encaixa pode ajudar a negociar respeitando suas características. b) para que você descubra seu estilo, você vai responder um questionário que será esclarecido pausadamente. O instrutor irá distribuir caneta para a elaboração do inventário O instrutor com uso do slide sobre o questionário do comportamento dominante e condescendente irá esclarecer aos treinandos que eles deverão responder o quadro A que contém 10 perguntas e deverão assinalar somente um dos lados: ou o lado do comportamento condescendente ou lado dominante para cada pergunta.	Slide 13– Descobrindo seu estilo: questionário A	4 min	
	Segundo questionário: composto de 10 questões sendo que a soma assinalada ao lado informal. Identificar as características do comportamento forma e informal, somar o total das respostas ao lado informal. Em seguida registrar a soma obtida na escala vertical de 0 a 10.	Ao final, deverão somar a frequência das assinalações do lado condescendente e colocar ao lado da soma. Projetar o gráfico horizontal e solicitar que os treinandos registre a pontuação obtida sobre o lado “condescendente” O instrutor projeta o slide do questionário B sobre o comportamento formal e informal e esclarece aos treinandos que eles deverão responder o quadro B que contém 10 questões e deverão assinalar somente	Slide 14 descobrindo seu estilo: questionário B	3 min	

		um dos lados: ou o lado informal ou o lado formal de cada pergunta.			
--	--	---	--	--	--

		Ao final, deverão somar a frequência das assinalações do comportamento informal e colocar ao lado da soma. O instrutor em seguida projeta o gráfico vertical e solicita aos treinandos que registre no gráfico a pontuação obtida sobre o lado do comportamento informal			
--	--	--	--	--	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
Reforçar os quatro estilos de negociadores.	Questionário A e B – agora, com os dois totais, do questionário A do comportamento condescendente e dominante e a soma do questionário B do comportamento formal e informal, será possível achar o quadrante do seu tipo de negociador.	Por último o instrutor vai projetar o slide com o quadrante com as intersecções horizontal e vertical, exemplificando como eles vão achar o estilo deles. Por fim, o instrutor dirige – se aos treinandos e pergunta se eles acharam seu estilo. Aguarda as respostas e para agregar volta aos slides dos estilos. O instrutor aguarda todos responderem e somarem. Em seguida mostra com o slide a escala do comportamento condescendente para ser assinalado.	Slide 15 – descobrindo seu estilo: quadrante	3 min	

6 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO – SIMULAÇÃO

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO



Dados do Evento

Curso/Treinamento sobre: "Workshop: conceitos de negociação e perfil de Negociadores"

Início: 13/06/2025

Término: 13/06/2025

Horário: das 19h00 às 22h40

Instrutor: _____

INDICADORES DE DESEMPENHO	SATISFAÇÃO		INSATISFAÇÃO	
1- Conteúdo abordado na Simulação				
2- Carga Horário do que foi simulado				
3- Recursos Instrucionais:				
a) Recursos audiovisuais (slides, filmes, etc)				
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos				
c) Equipamento				
4- Instrutor				
a) Domínio do assunto na simulação				
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino				
c) Esclarecimento de dúvidas				
d) Relacionamento Interpessoal				
e) Pontualidade				
5- Participante	SATISFAÇÃO		INSATISFAÇÃO	
a) Suas expectativas foram atendidas de forma				
b) Seu aproveitamento foi	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco

B) - Comentários:

Caso queira identificar-se, coloque aqui o seu nome

8 MODELO DO CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO



9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de montar o plano simulando em um ambiente real de treinamento, foi fundamental para vivenciar na prática os desafios e as responsabilidades do papel de instrutor, possibilitando desenvolver habilidades importantes como comunicação clara, organização das ideias, controle do tempo, flexibilidade e escuta ativa, sem dúvida, essa simulação agregou uma dimensão prática essencial à formação, tornando o aprendizado mais completo e significativo.

O trabalho contribuiu de forma significativa para o nosso desenvolvimento como futuros gestores de Recursos Humanos, especialmente a atuação de T&D. Compreendemos que organizar um treinamento vai muito além da escolha de um tema: exige conhecimento sobre a função, domínio técnico, sensibilidade didática e capacidade de negociação. Além disso, vimos a importância do papel da área de RH como agente formador e facilitador de mudanças e melhorias contínuas.

Ao longo da elaboração do trabalho, alguns desafios se fizeram presentes, como a organização do tempo, à conciliação das ideias e à adaptação dos conteúdos teóricos para uma proposta aplicável à prática profissional. Entretanto, entendemos o quanto a habilidade em negociação se faz necessário em diversos momentos da nossa vida. As pesquisas realizadas nos mostraram que a negociação está presente na vida pessoal e nas interações profissionais, seja entre colaboradores, gestores, fornecedores ou clientes. Desenvolver essa competência fortalece a capacidade do RH de atuar com assertividade.

Concluimos, portanto, que este trabalho foi muito além de uma entrega acadêmica, nos sentimos mais preparados, seguros e com uma visão mais clara da responsabilidade e do valor do nosso papel como futuros profissionais de Recursos Humanos, especialmente no que diz respeito à importância da negociação como uma habilidade essencial para construir relações equilibradas, resolver conflitos e gerar resultados positivos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de; SOBRAL, Filipe João B. de Azevedo. Emoções, Inteligência e negociação: **Um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses**. 2005. RAC, v. 9, n. 4, Out./Dez. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8mCVpgx5QGxfGCMcqNP9PLH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 Mar. 2025.

BOFF, Rubem José. **Negociação: uma ferramenta gerencial**. Caderno de Publicações Univag, n. 5, 2008.

CARMO, Carla Tâmara. **Empreendedorismo**. Caderno de Publicações Univag, n. 10, 2008.

CALDANA, A. C. F.; PAULA, V. A. F. de; ALMEIDA, A. P.; MARTINELLI, D. P. **Negociação estratégica**. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, v. 3, n. 1, p. 1-23, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277921228>. Acesso em: 10 Mar. 2025

DE FARIA, Ana Cristina; ROBLES, Léo Tadeu. **Em Busca da Vantagem Competitiva**: Trade-Offs de custos logísticos em cadeias de suprimentos. 2014.

DIAS, Alexandre, MAEMURA, Márcia Mitie Durante. Mediação e resolução de conflitos. Rio de Janeiro: SESES, 2016. JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação**: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 1988

DIAS, Murillo de Oliveira. **A confiança transformativa em negociações**. 12 jul. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353196135_A_CONFIANCA_TRANSFORMATIVA_EM_NEGOCIACOES. Acesso em: 19 Mar. 2025.

FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo Ribeiro; VILAS BOAS, Ana Alice. **A utilização do modelo ganha-ganha no processo de negociação sindical**. In:

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 2., 2005, Resende. Anais [...]. Resende: SEGeT, 2005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/361_ASEGET.pdf. Acesso em: 11 abr. 2025.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: 2018.

FONTANA, Márcia Paulino Lepek Bez. **O processo de negociação nas organizações num contexto atual**. Criciúma: UNESC, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2504/1/M%C3%A1rcia%20Paulino%20Lepek%20Bez%20Fontana.pdf> . Acesso em: 18 março. 2025.

GUERRA, João; ZARKO, Raphael; SCHMIDT, Tébaro. **Antes de acerto com a Nike, veja com quais fornecedoras o Vasco negociou e detalhes das propostas**. *ge*, Rio de Janeiro, 03 mar. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2025/03/03/antes-de-acerto-com-a-nike-veja-com-quais-fornecedoras-o-vasco-negociou-e-detalhes-das-propostas.ghtml> . Acesso em: 10 abr. 2025.

GOMES, Orlando e GOTTSCHALK, Élson. **Curso de direito do trabalho**. 13^o Edição. São Paulo: Forense, 2008

KARRASS, Chester L. **Negociando para vencer**. São Paulo: Nobel, 1991.

OLIVARES, J. E. L. **Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 62. 2003. PESSOA, Carlos. **Negociação aplicada**. São Paulo: Atlas, 2009.

URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**. 1^a ed. Editora Sextante. 2018.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. **What is emotional intelligence?** In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (ed.). **Emotional development and emotional intelligence: educational implications**. New York: Basic Books, 1997. p. 3–31.

MEHRABIAN, A. **Silent Messages**. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1967.

PAMPOLINI, Claudia Patricia G. **Técnicas de Negociação**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012. (Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil - e-TEC Brasil).

PAQUELET, B. **Negocie sem medo: os cinco pilares para construir acordos com confiança**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

PRADO, Lucas Ciência do. **Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas**. 2016. *Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016*. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-06012017-145936/pt-br.php>

RAMIRES, Jaqueline Oliveira; CARVALHO, Jennifer Rayane de; PIRES, Naiane Kelen da Costa; ROBERTO, José Carlos Alves; SOUTO, Sístina Pereira. **Conhecendo os diferentes perfis de negociadores para uma negociação bem-sucedida**. Recebido em: 13 jun. 2023. Aceito em: 10 jul. 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372305253_Conhecendo_os_diferentes_perfis_de_negociadores_para_uma_negociacao_bem-sucedida. Acesso em: 10 de março. 2025.

SANTOS, C. **Mediação e Resolutividade em Empresas Brasileiras**. Belo Horizonte: UFMG Press, 2021.

VOSS, Chris. **Negocie como se sua vida dependesse disso**. Tradução de Alves Calado. São Paulo: Sextante, 2016.

ZEM-LOPES, Aparecida Maria. **A importância das competências profissionais para o desenvolvimento organizacional**. 27 jun. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342503832_Treinamento_empresarial_a_importancia_da_capitacao_dos_colaboradores . Acesso em: 11 abr. 2025.

