

**CENTRO PAN-AMERICANO DE FEBRE AFTOSA – PANAFTOSA**

**Curso: O Lider Negociador**

Maria Alice de Andrade

Data: 02 de junho de 2009  
Horário : 8,30 h as 17,30 h  
carga horária: 08 horas

## GESTÃO E LIDERANÇA

Precisamos nos livrar do mito do líder-herói que, no meio empresarial, tem sido traduzido pela ilusão do "superboss", aquele que, sozinho, tudo transforma à sua volta, enquanto seus seguidores assistem maravilhados e aplaudem.

Ruy Alencar de Mattos

É comum a dificuldade em diferenciar liderança e gestão, assim como estilo gerencial e influência. Daí a necessidade de esclarecermos esses conceitos.

### Gestão

Entendemos por gestão a função organizacional voltada para o comando, a coordenação, o planejamento, o controle, a orientação e a integração de ações levadas a efeito nos diversos níveis e setores incumbidos da execução dos serviços. Esta divisão de trabalho, observada nas empresas, mediante a qual acima ficam os que pensam e abaixo os que agem e executam, já é tão comum que se transformou em algo natural e inquestionável, do qual geralmente nem nos damos conta.

... Gerir ou chefiar é, portanto, desempenhar um papel organizacional formal, por meio do qual seu ocupante assume o comando de um segmento da empresa ou de um projeto, passando a representá-lo dentro de limites prescritos explicitamente.

Ao assumir uma função gerencial o indivíduo está sendo **investido de autoridade outorgada pela instituição, por intermédio da qual exerce a direção e o controle das ações a serem executadas.** É imprescindível, de um lado, a autoridade, para que as atividades não passem de intenções e de outro, a aceitação dos parceiros ou subordinados.

### Liderança

Já a liderança constitui-se em um **fenômeno relacional ou interpessoal** e não é um atributo da personalidade individual.

Hoje, no começo do século XXI, contamos com pesquisas no campo da psicologia social, da ciência política e da antropologia que nos revelam, com grande clareza, a natureza relacional, sistêmica e situacional do fenômeno da liderança.

A origem da liderança está na assimetria da relação interpessoal decorrente da maior concentração do poder de influência em um dos participantes da relação. Desse modo é impossível, conceber-se o líder sem o liderado, devendo-se portanto, lembrar que alguém pode ser líder numa relação e liderado em outra e vice-versa.

A liderança é uma função de grupo, de coletivos humanos e não de pessoas, de indivíduos. Não pode ser confundida com aptidão, que se manifesta individualmente, tal como a aptidão numérica, musical, espacial, verbal, entre tantas outras. A liderança, por ser uma função coletiva, só existe nas relações interpessoais e mais ainda, nas relações significativas que estabelecemos com outras pessoas.

A liderança é uma função, não um atributo; um fenômeno, não um objeto.

Observamos nas atividades diárias que a liderança expressa-se nas relações informais tanto quanto nas relações formais estabelecidas entre seus participantes. No caso das relações formais constitui especificamente as relações de autoridade que são consequência das funções que compõem o papel gerencial. Dois gestores com o mesmo grau de autoridade podem exercer diferentes graus de influência sobre seus parceiros, obtendo resultados muito diferentes

Por mais que se estruture a tarefa, que se descrevam as competências, as atribuições dos cargos, etc., jamais será possível formalizar o comportamento humano, enquadrando-o em normas, leis e regulamentos. É aqui que entra a **LIDERANÇA**. É no uso dela que o gestor influencia o grupo e é influenciado por eles, obtendo os resultados almejados para o seu projeto. Esta influência é exercida por meio de certos padrões ou estilos de comportamento, que constituem os estilos gerenciais ou de liderança.

Os estilos gerenciais ou de liderança podem se traduzir como formas pessoais pelas quais o gestor procura direcionar suas ações.

### **Influência**

A influência constitui a base da liderança. Alguém pode influenciar outro com diversos graus de intensidade, em um contínuo que vai desde um extremo, cuja resultante é mínima, até o outro extremo, com efeito avassalador. Esta intensidade da influência é a resultante do diferencial do poder existente entre dois membros da relação de influência.

Portanto a liderança depende diretamente do quanto cada um consegue influenciar os elementos participantes de uma relação ou grupo.

## **OS SEIS ESTILOS DE LIDERES SEGUNDO DANIEL GOLEMAN**

### **O Estilo Coercivo**

...O estilo coercivo é o menos eficaz de todos em muitas situações. Leve em consideração que o estilo faz o clima de uma organização. Flexibilidade é o mais duro golpe. Ele é sempre apropriado durante uma emergência, como nas consequências de um terremoto ou incêndio. Pode funcionar com funcionários-problema com os quais tudo o mais tenha falhado. Mas se um líder contar apenas com esse estilo ou continuar a usá-lo quando a emergência passar, o impacto no longo prazo de sua insensibilidade para com a moral e sentimentos daqueles que ele lidera será danoso.

### **O Estilo Confiável**

O estilo confiável, embora poderoso como parece ser, não funcionará em todas as situações. A abordagem falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de experts ou colegas que são mais experientes do que ele; eles podem ver o líder como pomposo ou desligado. Outra limitação: se um gerente, ao tentar ser confiável, se torna autoritário, ele pode minar o espírito de igualdade de uma equipe eficaz.

### **O Estilo Agregador**

...Ele controla através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação. As pessoas que gostam umas das outras falam muito. Elas partilham idéias; partilham inspiração. ...A flexibilidade também se eleva porque o líder agregador, como um pai que ajusta as regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não impõe desnecessárias censuras de como o funcionário consegue fazer seu trabalho. O impacto geralmente positivo do estilo agregador torna-o uma boa abordagem em qualquer tempo, mas os líderes devem empregá-lo particularmente ao tentar construir harmonia da equipe, incrementar moral, melhorar a comunicação ou reparar a confiança perdida.

Apesar dos benefícios, o estilo agregador não deve ser empregado sozinho. Seus focos exclusivos nos elogios podem permitir que desempenhos medíocres sigam sem correção; os funcionários podem perceber que a mediocridade é tolerada.

### **O Estilo Democrático**

Essa abordagem é ideal quando um líder está incerto a respeito da melhor direção a tomar e necessita de idéias e orientação de funcionários capazes.

### **O Estilo Agressivo**

Como o estilo coercivo, o estilo agressivo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida. ...De fato o estilo agressivo destrói climas.

...O compromisso define sob o regime de um líder agressivo porque as pessoas não têm consciência de como seus esforços pessoais se encaixam no quadro geral.

...A abordagem funciona bem quando todos os funcionários são automotivados, altamente competentes e necessitam de pouca direção ou coordenação.

### **O Estilo Conselheiro**

...Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo.

...Dos seis estilos, nossa pesquisa descobriu que o estilo conselheiro é menos freqüente.

...O estilo conselheiro funciona bem em muitas situações de negócios, mas é, talvez, mais eficaz quando pessoas na ponta receptora estão aptas a isto.

...**Em resumo**, funciona bem quando os funcionários querem ser instruídos.

**OS SEIS ESTILOS DE LIDERANÇA, SUA FORMA DE ATUAÇÃO E SEU IMPACTO SOBRE O CLIMA GRUPAL**

	<b>Coercivo</b>	<b>Confiavel</b>	<b>Agregador</b>	<b>Democratico</b>	<b>Agressivo</b>	<b>Conselheiro</b>
<b>Os modos de atuação dos lideres</b>	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
<b>O estilo em uma frase</b>	“Faça o que digo”	“Venha comigo”	“As pessoas vem primeiro”	“O que você pensa?”	“Faça como eu faço, agora”	“Tente isto.”
<b>Implícita competência da Inteligência emocional</b>	Conduzir à execução, iniciativa e autocontrole	Autoconfiança empatia e mudança estimulante	Empatia, construção de relacionamentos e comunicação	Colaboração, Liderança de equipe, comunicação	Consciência, conduzir à execução, iniciativa	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciencia
<b>Quando os estilos funcionam melhor</b>	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou com problemas com funcionários	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstancias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor.	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente.	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força no longo prazo.
<b>Impacto completo no</b>	Negativo	Muito fortemente	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

clima		positivo				
-------	--	----------	--	--	--	--

Goleman, D. – Daniel Goleman na Prática –Rio de Janeiro- Ed. Campus, 2004-

## COMPETENCIAS DE LIDERANÇA

### AUTOCONSCIÊNCIA

Autoconsciência emocional: Os líderes de elevada autoconsciência emocional mantêm-se em sintonia com seus sinais internos, reconhecendo como seus sentimentos os afetam e ao seu desempenho profissional. Permanecem em harmonia com seus valores básicos, e não raro são capazes de intuir o melhor curso de ação, conseguindo enxergar a situação geral por trás de um cenário complexo. Líderes emocionalmente autoconscientes podem ser francos, autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam.

Auto avaliação precisa. Os líderes de grande autoconsciência costumam conhecer bem suas limitações e seus pontos fortes, e exibem um bom senso de humor em relação a si mesmos. Percebem com facilidade sob que aspectos precisam aprimorar-se, e são receptivos a críticas e feedback. A auto-avaliação acurada permite que o líder saiba quando pedir ajuda e em que pontos concentrar-se ao cultivar novas qualidades de liderança.

Autoconfiança. O conhecimento exato de suas capacidades permite que os líderes ajam dentro de seus limites. Os líderes autoconfiantes aceitam de bom grado uma missão difícil. Em geral, possuem um senso de presença e uma segurança que os leva a se destacar dentro de um grupo.

### AUTOGESTÃO

Autocontrole. Os líderes dotados de bom autocontrole emocional encontram maneiras de administrar seus impulsos e emoções mais perturbadoras e, até de canalizá-los de forma proveitosa. Um exemplo de autocontrole é o líder que permanece calmo e continua com a cabeça no lugar sob grande pressão ou durante uma crise—ou que mantém a tranquilidade mesmo diante das situações mais estressantes.

Transparência. Os líderes que são transparentes põem seus valores em prática. A transparência, a exposição franca, perante os demais, de seus sentimentos, crenças e atos, possibilita a integridade. Tais líderes assumem abertamente erros e falhas e, em vez de fazer vista grossa para o comportamento anti-ético alheio, preferem confrontá-lo.

**Adaptabilidade** Os líderes adaptáveis são capazes de lidar com várias demandas simultaneamente sem perder o seu foco ou energia, e sentem-se á vontade com as ambigüidades inevitáveis da vida organizacional. Podem ser flexíveis na adaptação aos

## **novos desafios, ágeis na adequação á mudança contínua e maleáveis em suas idéias diante de novas informações ou realidades**

Superação. Os líderes fortes em termo de superação possuem padrões elevados, que os levam a uma busca contínua de aprimoramento de performance—tanto a sua, como a de seus liderados. São pragmáticos, estabelecendo metas mensuráveis mas desafiadoras, e conseguem calcular o risco de modo que seus objetivos sejam de grande valia, mas viáveis. Um indício de superação é a continua aprendizagem- e ensino- de novas maneiras de melhorar.

Iniciativa. O líder dotado de um senso de eficácia--- a consciência de possuir o que é preciso para controlar seu próprio destino... destaca-se sob o aspecto da iniciativa. Aproveita oportunidades—ou as cria—em vez de apenas esperar por elas. Tal líder não hesita em ultrapassar limites ou até dobrar as regras, quando necessário para criar melhores possibilidades para o futuro.

Otimismo. Um líder otimista suporta as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos revezes oportunidades, não ameaças. Vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor. Sua perspectiva do “copo meio cheio” leva-o a esperar que as mudanças no futuro, sejam para melhor.

## **CONSCIÊNCIA SOCIAL**

Empatia Os líderes empáticos conseguem entrar em sintonia com uma ampla variedade de sinais emocionais, o que lhes permite perceber as emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo. Esses líderes escutam com atenção e são capazes de se colocar no lugar do outro. A empatia permite-lhes se darem com gente proveniente dos mais diversos extratos sociais ou de outras culturas.

Consciência Organizacional. O líder dotado de uma aguda consciência social pode demonstrar grande astúcia política, mostrando-se capaz de identificar redes sociais cruciais e compreender as principais relações de poder. Tende a compreender as forças políticas em atividade na organização, assim como os valores básicos e regras subentendidas que regem o comportamento das pessoas ali dentro.

Orientação de Serviço. Os líderes fortes na competência do serviço fomentam um clima emocional tal que, quando entram em contato direto com o cliente mantém com ele um relacionamento em condições ideais. Esses líderes monitoram cuidadosamente a satisfação dos clientes, certificando-se de que estejam obtendo tudo do que precisam. Também encontram-se disponíveis quando preciso.

## **ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS**

Inspiração. Os líderes inspiradores criam ressonância e instigam as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada. Tais líderes são a personificação do que podem os demais, conseguindo articular uma missão de modo a inspirar os outros a segui-los. Fomentam um objetivo comum que vai além das tarefas cotidianas, tornando o trabalho mais estimulante.

Influência. Os indicadores da capacidade de influência de um líder, vão desde encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber como conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio para uma iniciativa. Os líderes versados nas artes da influência são persuasivos e envolventes ao dirigirem-se a um grupo.

Catalização de mudanças. Os líderes capazes de catalizar a mudança sabem não só reconhecer a necessidade da transformação como desafiar o STATUS QUO, e bater-se pela nova ordem. Podem revelar-se grandes patronos da mudança mesmo face a intensa oposição, defendendo o seu ponto de vista de forma arrebatadora. Também encontram maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança.

Desenvolvimento dos demais. Os líderes hábeis no cultivo das habilidades alheias demonstram um interesse genuíno por aqueles que estão ajudando e compreendem suas metas e seus pontos fortes e fracos.. Sabem como dar um feedback oportuno e construtivo, e são mentores ou coaches naturais.

**Gerenciamento de conflitos. Os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e, em seguida, redirecionam a energia para um ideal comum.**

Construir laços. Capacidade de cultivar e manter uma rede de relacionamentos.

Trabalho em equipe e colaboração. Os líderes que trabalham bem em grupo produzem um atmosfera de solidariedade amistosa, e constituem eles mesmos, modelos de respeito prestimosidade e cooperação. Inspiram nos demais um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo, e promovem a fidelidade e a identificação. Dedicam seu tempo ao desenvolvimento e fortalecimento de relações íntimas entre meros colegas de trabalho.

Fonte:

Goleman, Daniel – Daniel Goleman na Prática – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

## O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Todo processo de negociação envolve interesses conflitantes e requer técnicas e habilidades para que seja bem sucedido. É importante e saudável que o resultado seja satisfatório para todos os lados envolvidos. Para tanto é necessário que seus participantes se dediquem a uma preparação primorosa e um planejamento adequado. Importante também é que o(s) negociador(es) sejam pessoas com controle emocional e com valores que caminhem para a ética e respeito pelos demais. Se as partes tiverem claros os seus objetivos e o quanto flexibilizar para obter êxito, tudo caminhará com mais serenidade.

### **PREPARAÇÃO:**

Negociar não é simplesmente fazer um acordo. É uma forma de obter da vida o que desejamos. Muitos culpam a falta de habilidades de negociação por sua incapacidade de tirar da vida o que querem. Para usar suas habilidades de negociação com mais eficiência, é necessário que tenhamos um *plano mestre*. Significa que temos que ter uma estratégia para concretizar todos os sonhos e esperanças. Isto vale para os negócios e para a vida. Podemos ser o maquinista ou apenas pegar uma carona no trem.

Toda negociação bem sucedida requer um plano de ação com objetivo final e uma estratégia para alcançá-lo. Para isso a **preparação** é fundamental.

Os bons negociadores sabem como ler a necessidade dos outros. O princípio básico da negociação bem sucedida é que todos os envolvidos devem ser vencedores. Os resultados devem ser satisfatórios para todos os participantes do processo. A arte da negociação é baseada na conciliação de interesses dos dois ou mais lados envolvidos. Para chegar a um resultado positivo como esperado é necessário ser flexível, estar atento e bem preparado.

A preparação prevê que você, após muita reflexão, saiba o que pedir, como pedir, até onde ceder e qual limite estabelecer, ou seja até onde pode chegar.

O PRINCÍPIO NORTEADOR da Negociação deve ser: “**é preciso ceder para poder avançar.**”

Para atingirmos o sucesso temos que considerar alguns pontos:

- o que é valorizado pelo outro lado;
- Diferenças culturais ( não só sociais, mas empresariais);
- A flexibilidade é imprescindível
- Calma e serenidade são grandes parceiros;
- O controle emocional ajuda a tolerar algumas colocações que á princípio são inaceitáveis;
- Os objetivos e metas devem estar claros para os dois ou mais lados, cada qual com os seus;

- Os pontos que são passíveis de acordo devem ser identificados;
- Cada objetivo ou proposta deve ser expresso de forma clara;
- Estabeleça prioridades (preço, tempo, qualidade e/ou quantidade)
- Avalie o clima

## DESENVOLVIMENTO:

Em uma negociação é importante estar muito atento ao que é dito. Inicie a negociação com comentários gerais, que não sejam polêmicos.

1. Desde o início reafirme a intenção de um acordo;
2. Escute o que o outro lado tem a dizer;
3. Escute como isso é dito;
4. Observe sinais não verbais
5. O passo a passo:
  1. *Ouçã com cuidado os oponentes. Os desejos deles podem ser bem parecidos com os seus.*
  2. *Esteja disposto a ajustar a estratégia caso você detecte um meio-termo logo no início da negociação.*
  3. *Faça uma proposta inicial irrealista e tente um acordo dali para frente.*
  4. *Tome nota de todas as ofertas feitas, tentando registrá-las literalmente (pode ser em um laptop ou gravando, com a autorização dos seus oponentes).*

- Como rebater as propostas:
  1. Evite demonstrar qualquer reação imediata – favorável ou não – ao responder a uma proposta. Não tema ficar em silêncio enquanto avalia a oferta, saiba que todos no outro lado estarão estudando sua atitude para captar reações.
  2. Como responder:  
Use **linguagem corporal** aberta – olhar nos olhos, sentar ereto, cruzar as mãos à frente do corpo – para indicar que você entendeu e aceitou o que foi oferecido. No entanto não se denuncie demais- mantenha o outro lado ocupado tentando adivinhar suas reações.
  3. Como reagir a manobras:  
Bons negociadores devem ser capazes de reconhecer- e contra atacar -- manobras e táticas usadas comumente em negociações. Identifique e resista a manobras manipuladoras conforme elas surjam para evitar equívocos que podem custar caro.

## Lembretes:

- *Resista à introdução inesperada de novos temas.*
- *Ignorar o golpe neutraliza seu efeito.*
- *Ataques pessoais devem ser rebatidos com humor em vez de raiva.*
- *Não leve para o lado pessoal as manobras empregadas pela outra equipe.*
- *Buscar culpados pela perda de terreno quando o outro lado fez uma manobra bem sucedida é desperdício de tempo valioso.*

## O que é imprescindível no decorrer da negociação:

- Interpretar a linguagem do corpo:
  - Sinais de contrariedade(escorar-se para trás, braços cruzados)
  - Sinais de interesse ou de falta dele (corpo para frente e atenção ao que é dito ou ao contrário)
  - Sinais de tomada de decisão (Olhar direto nos olhos sinaliza pensamento afirmativo)
  - O elemento neutro(olhos bem abertos e expressão cordial)
  - Faça perguntas do tipo “como” para mostrar interesse de chegar a um acordo.
  - Atenção às mudanças na linguagem corporal e ajuste sua tática.
  - Use repetição para marcar argumentos principais
  - Nunca questione a dignidade de seu oponente.
  - Não ameace, use perguntas investigativas buscando erros de lógica, mau uso de estatística ,omissões de fatos, etc.
  - Evite negociar questões vitais ao final do dia,quando sua energia está baixa.

## FECHAMENTO:

As negociações só podem chegar a uma conclusão satisfatória se ambos os lados fizerem concessões para alcançar o acordo final – passar do desejável para o possível.

Quando fazemos concessões precisamos fazer os cálculos em dinheiro (ou em qualquer tipo de ganho) do que elas representam. Ainda ao concedermos precisamos ter algo em troca. “Se oferecermos isso você poderá fazer aquilo?”,etc.

Para o fechamento do acordo concentre-se nas **prioridades**.

## Lembretes :

- *Cada lado deve ter claros os próprios objetivos*
- *Todas as suas propostas devem ser acompanhadas de condições*
- *Avalie as conseqüências de não fechar acordo*
- *Conforme se torna mais difícil obter concessões do outro lado,talvez seja hora de fazer sua proposta final*
- *A oferta final deve ser proposta apenas quando o clima for de cooperação e receptividade*
- *O outro lado precisa estar convencido de que sua oferta final é sincera*
- *Aceite uma pausa por um curto período para que o outro lado pense antes de responder à oferta.*
- *Aperte seu botão de pausa se sentir-se estressado antes do fechamento. Será importante também para sua reflexão.*

## PERFIS DE LIDERES NEGOCIADORES

<b>PERFIL</b>	<b>CARACTERISTICA</b>
<b>Assertivo</b>	É um “fechador” :capacidade de levar o oponente à ação. Procura decidir o negócio. É hábil na condução das negociações.
<b>Comunicativo</b>	Tem a capacidade de transmitir com clareza a mensagem que quer passar.Desenvolve a arte de saber ouvir e fazer-se entender pelo seu interlocutor.
<b>Cooperativo</b>	Direciona seus esforços em prol de uma negociação boa para ambos os lados.
<b>Corajoso</b>	É capaz de não se intimidar e controlar o medo da rejeição.Busca superar o complexo de inferioridade com relação ao oponente.
<b>Criativo</b>	Sai da rotina,desenvolve novas idéias procura soluções inovadoras nas negociações
<b>Dinâmico</b>	Tem energia e está sempre em atividade produtiva numa negociação
<b>Empático</b>	É hábil em detectar reações ou razões de outras pessoas.Coloca-se no lugar do outro para sentir o que o outro sente.
<b>Flexível</b>	Adapta-se rapidamente às mudanças. Está sempre aberto para novas situações,procurando adaptar-se.
<b>Observador</b>	Nada passa despercebido.Controla tudo o que acontece a sua volta numa negociação.
<b>Organizado</b>	Guarda e processa informações importantes,cumpre horários e mantém seu material de trabalho em ordem.
<b>Otimista</b>	Vê o lado bom das coisas. Acredita sempre que pode chegar ao bom termo numa negociação,apesar das dificuldades.
<b>Paciente</b>	Dá tempo ao tempo e sabe esperar a hora certa.Não se afoba e mantém a calma durante as negociações.
<b>Perfeccionista</b>	Busca acertar nos mínimos detalhes.É minucioso em tudo o que faz.
<b>Persistente</b>	Não desiste facilmente e sempre volta com novos argumentos.
<b>Persuasivo</b>	É capaz de trazer os outros para o seu ponto de vista.Faz com que o outro lado pense da mesma forma.Tem o poder de convencer as pessoas.

<b>Planejador</b>	Prepara-se muito bem antes de sentar-se à mesa para negociar. Define os objetivos, limites e estratégias a serem definidas. Não deixa nada sem pesquisar e procura conhecer seu oponente e tudo que tenha relação com o que está negociando
-------------------	---

### ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO (Gilles Amado)

ESTILOS	CARACTERÍSTICA	COMPORTAMENTO TÍPICO	DISTORÇÕES
<b>PERSUASÃO</b>	Preocupação com argumentos racionais e insistentes. Procura levar os outros a aceitarem suas idéias.	Argumenta, raciocina e justifica antes de chegar a conclusão ou proposta.	<b>Dispersão.</b> Pode insistir demais nos argumentos, sem fazer propostas concretas.
<b>AFIRMAÇÃO</b>	Exposição enfática de posições e opiniões. Consiste em se impor e julgar os outros.	Demonstra claramente suas exigências, seus pontos de vista e seus desejos. Avalia os outros e a si. Pune ou oferece recompensas.	<b>Autoritarismo.</b> Pressiona para que suas idéias sejam aceitas sem discussão.
<b>ATRAÇÃO</b>	Envolvimento do interlocutor através de empatia e sedução.	Partilha informações, reconhece seus erros e dúvidas e busca aproximação emocional e pessoal	<b>FALSIDADE.</b> Levanta falhas e dificuldades inexistentes. Usa excessivamente o lado emocional.
<b>LIGAÇÃO</b>	Abertura para ouvir outras opiniões e argumentos. Facilita a participação dos outros.	Procura atender a posição do interlocutor e encorajar sua participação. Muitas vezes contamina o outro através do seu próprio comportamento.	<b>INDECISÃO.</b> Reformula constantemente suas propostas e não chega a conclusões.
<b>RECUO</b>	Vacila diante de situações difíceis e conflituosas. Transfere ou se afasta das situações de conflito.	Adia a negociação, muda de assunto quando surgem grandes dificuldades e usa o humor para amenizar os problemas.	<b>FUGA.</b> Evita controvérsias e mantém distâncias de situações mais complexas.

Cada um destes estilos pode ser mais eficaz quando bem utilizado. Um estilo não é bom nem mau. Não podemos deduzir, por exemplo, quando um determinado estilo tenha conduzido a maus resultados em dada situação. Depende da finalidade que se persegue e da tática que se adotou com o interlocutor.

Os estilos de “**PERSUASÃO e AFIRMAÇÃO**” são estilos “PUSH”. Nós os utilizamos para fazer as pessoas mudarem diante de nós, julga-los ou fazê-los aceitar nossas idéias. Mal utilizados estes estilos podem provocar a resistência do outro. Se os dois utilizam simultaneamente um destes estilos, pode haver bloqueio na comunicação.

Os estilos de “**LIGAÇÃO e ATRAÇÃO**”, ao contrário, são estilos “PULL”. Nós os utilizamos para criar um clima de confiança na negociação, possibilitando ao outro maior aceitação, ser mais ouvido e estimulado. Em determinados casos, entretanto, podem ser considerados como estilos fracos e poderão não ter nenhum efeito, desde que se trate de precisar claramente nossas exigências. No outro extremo, os estilos “PULL” poderão ser improdutivos: eles não dão origem a proposições e não definem as expectativas.

A negociação requer o conjunto desses estilos utilizados de maneira oportuna. Às vezes será necessário adotar o estilo de **RECUO** em relação aos conflitos, propor compromissos (contatos), interrompendo momentaneamente a negociação para permitir às partes estudar calmamente as proposições que foram feitas. Do mesmo modo, será às vezes possível fazer pressão sobre o outro utilizando nosso poder.