

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Rosane Cristina Piedade Tamada

**A INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO USO DO
PODER E NOS RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES:**
**um estudo de caso no *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de
São Paulo**

Porto Alegre

2010

Rosane Cristina Piedade Tamada

**A INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO USO DO
PODER E NOS RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES:
um estudo de caso no *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de
São Paulo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância - da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2010

Rosane Cristina Piedade Tamada

**A INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO USO DO
PODER E NOS RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES:
um estudo de caso no *Campus Baixada Santista* da Universidade Federal de
São Paulo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Negociação Coletiva –
modalidade a distância - da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção
do título de especialista.

Aprovado em 06 de outubro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Diogo Joel Demarco - UFRGS

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes - UFRGS

À minha avó, exemplo de dedicação e coragem, minha
inspiração sempre!

Aos amores da minha vida, Moacyr e Mariana – vocês
iluminam os meus dias...

AGRADECIMENTOS

Não poderia esquecer de Ti, Senhor, pela força e determinação que me deste quando o cansaço e o desânimo se aproximavam, obrigada!

Agradeço à minha família, pelo apoio incondicional, pela compreensão nas horas que fiquei afastada de seu convívio, pela paciência e principalmente, por acreditarem em mim...

Agradeço ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pela bela iniciativa, acreditando no potencial de seus servidores e na institucionalização desse instrumento democrático, que é a Negociação Coletiva.

Agradeço à Escola de Administração e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul por tornar possível a operacionalização deste curso, não só com sua estrutura e recursos, mas sobretudo pela seriedade com que foi conduzido todo o processo de aprendizagem.

A todos os meus professores e tutores, o meu muito obrigada pelos conhecimentos, experiências e reflexões compartilhadas...vocês foram incríveis!

Ao meu dedicado tutor, Prof. Igor Baptista de Oliveira Medeiros e a minha orientadora, Prof^a Ângela Garay, agradeço todo o acompanhamento, incentivo, preocupação, apoio e oportunidades de aprendizagem.

A todos os meus colegas de curso, principalmente à Turma São Paulo 2, obrigada pela convivência, pelas experiências compartilhadas, pelo apoio, pela cumplicidade, pelo carinho! Foi uma honra e um prazer enorme conhecê-los...

Agradeço à Universidade Federal de São Paulo – *Campus* Baixada Santista – e aos gestores administrativos por tornarem possível o estudo empírico deste tema. Obrigada pela disposição, contribuição e cordialidade.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

“Aprender a negociar é um processo contínuo e para toda a vida.”

Raymond Saner

RESUMO

O tema Negociação vem ganhando crescente importância como ferramenta para lidar com conflitos, seja entre pessoas, grupos ou organizações. Desenvolver e lapidar a competência dos negociadores torna-se essencial. É preciso que articulem e mobilizem suas habilidades humanas, técnicas e conceituais, ou seja, é preciso que exerçam sua competência de negociação. Neste sentido, surge a hipótese de que os gestores deveriam conhecer as características que formam esse perfil e de que poderiam conseguir melhores resultados em suas negociações se fossem capazes de entender a influência e a importância da competência negociação, sua relação com o uso do poder e com os resultados das negociações. Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência Negociação no uso do poder e nos resultados das negociações. O estudo foi constituído por uma pesquisa exploratória e por um levantamento teórico sobre os conceitos de competências, negociação, habilidades e perfil dos negociadores e sobre a variável poder nas negociações, sendo seguido por um levantamento de dados primários a partir da realização de entrevistas qualitativas em profundidade, com oito gestores do *Campus* Baixada Santista da UNIFESP. A questão crucial que esta pesquisa revelou é que, apesar do reconhecimento, por parte dos gestores, da influência da competência negociação e da importância de seu desenvolvimento, no *campus* não existem práticas de negociação. Mais importante que capacitação ou cursos, é a possibilidade de mobilizar os recursos de competências na situação real de trabalho. O ambiente organizacional deveria permitir não só aos gestores, mas a todos os servidores a experiência para exercitarem a capacidade de negociação e de solução de conflitos. Como qualquer outra competência, a habilidade em negociar melhora à medida que negociamos.

Palavras-chave: Competências. Poder. Negociação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Comparação entre negociação e outras formas de resolução de conflitos.....	17
Quadro 2 – Habilidades dos negociadores	20
Quadro 3 – Tipos de negociador ideal.....	23
Quadro 4 – Estilos de negociador.....	24
Quadro 5 – Características do negociador segundo as habilidades de Katz (1955).....	29
Quadro 6 – Relações entre os poderes e o uso das habilidades.....	31
Quadro 7 - Perfil dos entrevistados	35
Quadro 8 – Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à atuação dos gestores	39
Quadro 9 – Quadro comparativo entre dados coletados e as teorias sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à competência negociação.....	44
Quadro 10 – Relação entre a opinião dos gestores sobre a relação entre negociação e poder e os tipos de poder, segundo os autores	46
Quadro 11 – Relação entre os tipos de poder e o uso das habilidades	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 QUADRO TEÓRICO	12
1.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA	12
1.1.1 A competência no setor público	15
1.2 NEGOCIAÇÃO.....	16
1.3 HABILIDADES E PERFIL DO NEGOCIADOR	19
1.4 O PODER NAS NEGOCIAÇÕES	24
1.5 O PERFIL DO NEGOCIADOR E O USO DOS PODERES.....	28
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
2.1 DELINEAMENTO.....	33
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	34
2.3 PARTICIPANTES	34
2.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	36
2.5 ANÁLISE DOS DADOS	36
3 RESULTADOS	38
3.1 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA A FUNÇÃO.....	38
3.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DA UNIFESP.....	40
3.3 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA A NEGOCIAÇÃO	42
3.4 NEGOCIAÇÃO E PODER	44
3.5 A NEGOCIAÇÃO NA UNIFESP.....	48
3.6 DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO CAMPUS BAIXADA SANTISTA	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	59
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO	62

INTRODUÇÃO

A negociação é uma atividade desenvolvida pelo homem desde os mais remotos tempos. Sem que percebamos, ela está presente em nossa vida diária, em várias situações, sejam profissionais ou pessoais, na família ou com os amigos. Na verdade sempre estamos negociando alguma coisa, desde a compra de um carro, um salário melhor na empresa, o desempenho de um filho na escola ou aquela viagem dos sonhos com a família. Pensando nas organizações, não é diferente. Mais do que nunca se vive um tempo de negociações. No mundo globalizado, interconectado, os relacionamentos estão cada vez mais complexos, com o envolvimento de um número cada vez maior de atores, com interesses divergentes, competindo por recursos, poder. Sendo assim, Governos e empresas precisam aperfeiçoar a competência para a negociação.

A negociação é uma atividade social. É uma relação entre duas ou várias pessoas ou entre grupos. Os negociadores são, na verdade, os representantes escolhidos para falar, negociar e decidir em nome desses grupos. Identificar as características pessoais do negociador torna-se fator determinante do resultado de uma negociação. Mas a negociação é um dom natural, ou seja, uma habilidade inata da pessoa? Ou será possível desenvolvê-la? As organizações atuais criam condições propícias para o desenvolvimento dos negociadores, ou melhor, existe espaço para que negociem? Existe relação entre poder e negociação?

A Universidade Federal de São Paulo é uma Autarquia Federal voltada à educação superior (IFES), vinculada ao MEC. Fundada em 1933 por médicos e docentes, a Escola Paulista de Medicina (EPM) somente se tornou uma universidade federal em 1994. Em 2006 se consolida na região de Santos/SP como a 1ª universidade pública do litoral paulista, atendendo as necessidades acadêmicas, de pesquisas e favorecendo as áreas de vocação da população, de forma a contribuir para o desenvolvimento da região. O *Campus* Baixada Santista da UNIFESP foi o pioneiro do *Programa de Expansão das Universidades Públicas Federais* do Governo Lula. Acompanhou a tradição e a excelência na área da saúde da EPM, oferecendo os cursos de Nutrição, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Educação Física e recentemente, o curso de Serviço Social.

Por ser um *campus* relativamente novo, ainda não possui uma estrutura organizacional aprovada por seu Estatuto. Somente neste ano de 2010 foi elaborado e aprovado novo Estatuto que reconhece os novos *campi*, subordinados à Reitoria, porém uma estrutura administrativa interna somente será implantada através da aprovação do novo

regimento interno dos *campi*. Sendo assim, todos os setores administrativos estão subordinados diretamente à Diretoria Administrativa porém não são reconhecidos como Divisões ou Setores e portanto seus responsáveis também não possuem a designação de chefes, apesar de assumirem as responsabilidades inerentes ao cargo.

No que diz respeito ao tema da Negociação Coletiva, assim como na maioria das organizações públicas, na instituição não há uma cultura para a negociação, tão pouco o tema é conhecido pelos servidores. O assunto é visto com distanciamento, como próprio dos sindicatos, longe do dia a dia das pessoas. Em termos de participação dos servidores no planejamento e em outras decisões relativas ao *campus*, há o “Conselho do *Campus*”, no qual representantes de todas as categorias (servidores, docentes, discentes e diretores) debatem os principais problemas e apontam possíveis soluções. Vale lembrar que, apesar de contar com a participação de representantes técnicos administrativos, em todos os conselhos ou institutos deliberativos da Universidade, a maioria dos assentos é para os docentes (quase que na proporção de 8 docentes para 1 técnico). Por ocasião das eleições diretas para Reitor e vice, o peso dos votos de docentes é de 70%, contra 15% dos técnicos e 15% dos alunos, proporção essa definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Como se percebe, a universidade ainda é muito conservadora e não permite uma participação “real” dos servidores. Somente agora se propõe a reformular o seu Estatuto, ampliando, ainda que de forma tímida, a participação de outras categorias em sua gestão universitária. A questão da negociação coletiva de trabalho para os servidores públicos da UNIFESP constitui um desafio ainda maior a ser superado, na medida em que até entre os próprios servidores o tema permanece desconhecido e distante de sua realidade.

Diversos autores já discorreram sobre as habilidades e o perfil dos negociadores. Para que estes desempenhem bem o seu papel, é preciso que articulem e mobilizem suas habilidades humanas, técnicas e conceituais, ou seja, é preciso que exerçam sua competência de negociação. Mas para que isso aconteça é preciso que exista espaço para negociação. De nada vale negociadores competentes se esses não podem colocar em prática a sua competência. Ao mesmo tempo, é preciso criar condições para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dessa competência, dia após dia. Neste sentido, surge a hipótese de que os gestores deveriam conhecer as características que formam o perfil do negociador e de que poderiam conseguir melhores resultados em suas negociações se fossem capazes de entender a influência e a importância da competência negociação, sua relação com o uso do poder e com os resultados das negociações. Além disso, é de suma importância conhecer o quanto

suas organizações incentivam e propiciam as condições necessárias para o satisfatório exercício e desenvolvimento dessa competência.

Neste contexto, este estudo objetiva entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência e a importância da competência Negociação no uso do poder e nos resultados das negociações.

Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo dividido em duas etapas. Em uma primeira fase foi feita uma pesquisa bibliográfica para suporte teórico, explorando os conceitos de competências, principalmente no contexto do setor público; além dos conceitos de negociação; das habilidades humanas, técnicas e conceituais do negociador; da variável poder e por fim, como as habilidades podem influenciar o uso dos diversos poderes nas negociações.

Na segunda fase realizou-se uma pesquisa de campo, com caráter exploratório, através de entrevistas em profundidade, realizadas durante o mês de julho de 2010, com oito gestores do *Campus* Baixada Santista da UNIFESP, responsáveis por cada divisão administrativa.

Do ponto de vista teórico, este trabalho busca agregar conhecimento e gerar reflexões, contribuindo para a disseminação dos conceitos de negociação e de competências, trazendo à luz aspectos imprescindíveis para a implementação desse importante instrumento de gestão. Já sob a perspectiva prática, a pesquisa busca entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista percebem a importância e a influência da competência Negociação no uso do poder e nos resultados de suas negociações, de modo a poder estimulá-los a refletir sobre o assunto buscando potencializar o desempenho de sua equipe através da mobilização de suas competências e de seu desenvolvimento.

Na sequência do texto, será apresentado o referencial teórico baseado nos conceitos de competência, negociação, poder e perfil do negociador. Em seguida serão descritos os procedimentos metodológicos adotados. A terceira seção analisará os resultados encontrados na pesquisa de campo e ao final, serão expostas algumas considerações e recomendações para futuras pesquisas.

1 QUADRO TEÓRICO

1.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

O conceito de “competência” é comumente associado à noção de “qualificação”, ou seja, sendo entendido como um conjunto de capacidades requeridas para o preenchimento de um determinado cargo ou posto de trabalho (RUAS, 2005 apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010). O principal problema indicado para este tipo de abordagem diz respeito ao fato de que quando entendido como “qualificação”, o termo “competência” não estaria refletindo as características ou qualidades do indivíduo, mas sim, limitado às exigências do próprio cargo ou função a ser ocupado.

Para um melhor entendimento da origem dessa relação entre “competência” e posto de trabalho, faz-se necessário discutir os métodos de organização do trabalho, retomando as principais características dos modelos fordista e toyotista relacionando as respectivas modificações ocorridas com a evolução do conceito de competência.

No modelo taylorista ou fordista, a competência era sinônimo de qualificação do funcionário, ou seja, o seu conhecimento para a execução de determinada tarefa. A noção de qualificação é contextualizada num ambiente de emprego formal, no qual o trabalho é predominantemente INDUSTRIAL e sustentado em atividades PREVISÍVEIS, características essas norteadoras da racionalidade instrumental intrínseca aos sistemas taylorista e fordista de produção. Em outras palavras, a separação entre os conceitos de “trabalho” e “trabalhador” trazidos pela especialização e racionalidade contidos no sistema de produção fordista, corroboraram com o entendimento simplificado de competência como algo inerente ou exigido pelo cargo ou posto de trabalho. Diante dessa concepção, todas as atividades exercidas pelo trabalhador seriam previamente identificadas e rotinizadas pelos administradores, entendendo-se o trabalhador como um “conjunto de capacidades” disponível no mercado de trabalho cuja função seria realizar uma parte das operações produtivas (ZARIFIAN, 2001, p. 37-38 apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010).

Com a expansão da reestruturação produtiva nos anos 90, que resulta em uma nova configuração nas relações de trabalho, surge o modelo de produção toyotista e a flexibilidade da produção, tornando necessário exigir do trabalhador um conjunto de atribuições de difícil definição prévia, tornando o conceito de competência superior ao mero atendimento das qualificações exigidas pelo cargo ou posto de trabalho. Características como a alta

aprendizagem, o foco nos resultados e as relações de trabalho informais e temporárias denotam o maior contexto de incertezas atribuído ao sistema toyotista, justificando a necessidade de entendimento de competências em um sentido mais amplo no que se refere às características do indivíduo. Em outras palavras, a emergência do tema competências e a respectiva amplitude alcançada pelo mesmo podem ser justificadas pela ruptura com as principais características anteriormente citadas.

Para Zarifian (2001 apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010), as mutações ocorridas em termos de organização do trabalho modificam e ampliam a definição de competência resumidamente em razão de três diferentes fatores: EVENTO, COMUNICAÇÃO e SERVIÇO.

O conceito de evento corresponde às incertezas presentes na realização do trabalho, exigindo dos indivíduos habilidade de lidar com situações não antecipadamente previstas. Segundo Garay, Antonello e Ruas, o conceito de evento muda muito o modo como passa a ocorrer a aprendizagem profissional do indivíduo, sendo esta resultante da maneira como o trabalhador irá resolver os problemas gerados pelo evento, ou seja, o trabalho nada mais é do que a ação competente do indivíduo diante de um evento. O trabalho passa a ser uma sequência de eventos, de situações únicas e que ao ficarem mais complexas, torna-se necessário o envolvimento de mais atores, ultrapassando o saber de uma única pessoa.

De uma maneira geral, pode-se afirmar que o desempenho das organizações é decorrente de maneira direta da qualidade das interações nela produzidas. Diferentemente do fordismo, em um sistema flexível o sucesso na coordenação das complexas e diferenciadas atividades desenvolvidas em uma cadeia produtiva não estariam garantidas simplesmente pela especialização e divisão do trabalho, mas sim, na COMUNICAÇÃO existente. Segundo Zarifian (2001 apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010), a dimensão comunicação refere-se ao estabelecimento de compromisso e o conseqüente sucesso dos trabalhos coletivos; entender a complementaridade, interdependência e solidariedade das ações realizadas; conseguir atender a si mesmo e assim avaliar suas ações sobre os outros; e saber negociar acordos quanto às regras que irão nortear as ações coletivamente definidas. Interessante observar a estreita relação entre EVENTO e COMUNICAÇÃO, na medida em que o segundo trata de gerenciar as interações em torno de problemas e eventos cuja solução não pode ser inteiramente prescrita, exigindo novas ações em ambientes caracterizados pela interdependência funcional. Nesse contexto, os autores ressaltam que a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que as complementam.

O termo “SERVIÇO” corresponde a tudo aquilo que é efetivamente proporcionado a um cliente-usuário, aquilo que realmente modifica seu estado ou sua atividade e, logo indiretamente, aquilo que transforma seu modo de vida. Dessa forma, o serviço justificaria a sobrevivência de uma organização, garantindo o emprego dos funcionários e permitindo visualizar sua conectividade com as dimensões da comunicação e do evento.

Sendo assim, pode-se entender a definição de competências de Zarifian (2001, apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010) como a capacidade de lidar com situações mais complexas e menos prescritivas, exigindo para isso novas atitudes, tais como, flexibilidade, negociação, iniciativa e trabalho em equipe. É também um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e o transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações e por fim, a capacidade de mobilização (comunicação, liderança), ou seja, de potencializar as ações conjuntas que gerem co-responsabilidades com outros atores.

Ainda segundo o autor, competência unicamente associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas não é suficiente. É preciso considerar as suas realizações e aquilo que elas provêem, produzem ou ENTREGAM, ou seja, o produto final de seu trabalho (ação) deve ser efetivo, deve agregar valor, provocar mudanças em seu ambiente. Competência é antes de tudo, uma atitude social, na qual o indivíduo se propõe a mobilizar sua inteligência e subjetividade, assumindo riscos. Por isso, não é possível dizer que uma pessoa é competente ou não, mas se suas ações são competentes num determinado contexto (BOTERF, 2003 apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010).

Mobilizar a inteligência e subjetividade das pessoas envolve o conceito de RECURSOS DE COMPETÊNCIA. De acordo com Ruas (2005, apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010), a competência individual ou gerencial trata-se da mobilização, integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos) numa situação específica, com condições e restrições próprias, a fim de atingir desempenhos esperados, de acordo com a missão da organização e da área. Tal definição reforça a ideia que a competência manifesta-se na ação, não é “inventada na hora”. Caso faltem os recursos a mobilizar, não há competência. E se os recursos estão presentes, mas não são mobilizados em tempo útil e de forma consciente, então, na prática, é como se eles não existissem. Complementando esse raciocínio, Hipólito (2000:7 apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010) enfatiza que a competência deve agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo, estimulando o contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de

responsabilidades cada vez mais complexas, levando ao desenvolvimento de suas competências.

1.1.1 A competência no setor público

Segundo Amaral (2006, p. 554), a moderna gestão de pessoas está baseada no tripé: gestão por competências, democratização das relações de trabalho (e aqui entra a negociação coletiva) e qualificação das equipes de trabalho.

A competência no setor público é uma nova forma de olhar para o trabalho combinando conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. Valoriza-se o que é efetivamente constatado em situação de trabalho, não apenas a descrição de cargo. Implica que cada órgão público deverá identificar as competências, avaliá-las, validá-las e as fazer evoluir, valorizando-se a aprendizagem e a disseminação de conhecimento.

A política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas (Decreto nº 5.707, de 23/02/2006), implantada no governo federal, tem essa visão estratégica. Considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências. Também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho. Não se trata de administração de pessoal nem da mera gestão de recursos humanos. Ela visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.

Por isso é fundamental que o modelo de gestão da organização incorpore a capacidade de mobilização de competências dos seus servidores. Para que isto ocorra, é preciso analisar em que medida a capacidade de mobilização de competências está incorporada ou não ao modelo de gestão da organização. O ponto de partida para tal mobilização sempre será a forma pela qual o servidor se propõe a mobilizar sua inteligência e subjetividade, porém cabe à organização CRIAR CONDIÇÕES para que os funcionários realizem essa mobilização. Novamente destaca-se que o AMBIENTE precisa ser propício para a mobilização dos saberes (dos recursos de competência).

A pessoa, na medida em que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não precisa ser promovida para agregar valor. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da organização. Esse processo é chamado de ampliação de espaço organizacional, que ocorre obedecendo a duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las (Dutra, 2005 apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010).

A ampliação do espaço organizacional é uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial. Assim, para Dutra, complexidade, entrega e espaço organizacional são três conceitos que auxiliam a compreender a realidade organizacional, analisar as políticas e práticas de gestão das pessoas nas organizações e a discutir ferramentas de gestão mais adequadas. A adoção desse modelo de competência exige dos gestores um aumento da responsabilidade, o saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se.

De acordo com Amaral (2006), as lideranças no setor público precisam ser capazes de lidar tanto com problemas estruturados como com problemas complexos. O desafio está, sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para reflexão, criatividade e iniciativa de modo a contribuir para a preparação de servidores capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública no país.

Ainda segundo a autora, não é tarefa simples formar lideranças para as distintas realidades da administração pública brasileira, formada de quadros heterogêneos, diferenças culturais, caracterizada por um federalismo de conflitos e não de cooperação ou de subsidiariedade. Por essas razões é que **as competências a serem desenvolvidas em complemento à liderança são a comunicação, a formação de consensos e a negociação**, que será discutida a seguir.

1.2 NEGOCIAÇÃO

Um bom começo para a discussão sobre a negociação é analisar a seguinte questão: por que negociar?

Segundo Dupont (1982 apud VARGAS, 1996), a grande finalidade da negociação é a resolução de impasses, divergências. No entanto existem outras formas de resolvê-los. Por que escolher a negociação? Além da negociação (mediação) existem, pelo menos, mais cinco

formas de resolução de conflitos: imobilismo, confronto, consenso, via hierárquica e/ou autoritária e recurso à lei ou adjudicação. Para uma melhor compreensão das características de cada um desses meios, foi elaborado o quadro comparativo a seguir:

Outras formas de solução de conflitos	Negociação
<p>1. Imobilismo - É sinônimo de falta de ação visando impedir a emergência imediata do problema ou do conflito. Consiste no não reconhecimento da existência de divergências.</p>	<p>Uma das originalidades da negociação é de reconhecer o caráter “normal” das divergências entre os indivíduos e os grupos e a partir daí imaginar as respostas mútuas aceitáveis que evitem os custos de um conflito aberto.</p>
<p>2. Confronto - É a expressão clara da lei do mais forte. Os envolvidos sempre fazem uso da sua superioridade nas relações de força. Haverá o vencedor e o vencido, tudo ou nada, a imposição exclusiva de uma solução sobre a outra.</p>	<p>Na negociação procura-se atingir uma situação bastante distributiva e equilibrada entre as partes; é uma alternativa ao confronto, além de não admitir soluções violentas.</p>
<p>3. Consenso - Estabelece-se na tentativa de colocar entre parêntesis alguns interesses particulares e, sobretudo os respectivos poderes, com o objetivo exclusivo de detonar um processo de busca de solução única e melhor, podendo, entretanto, fazer registrar estas discordâncias pontuais.</p>	<p>A negociação, diferentemente da decisão consensual, reveste-se de um enfoque mais social e político, visando não colocar de lado os interesses particulares que podem ressurgir a qualquer momento.</p>
<p>4. Hierárquica ou autoritária - É uma situação onde existe o domínio por uma das partes devido a relações hierárquicas, ou de maior poder de mando. O resultado obtido tende a se apresentar desequilibrado e frágil já que as condições para a discussão das divergências também o são.</p>	<p>A Negociação não admite imposição de nenhuma das partes e o comprometimento com as decisões tomadas é a prerrogativa principal para que sejam implementadas.</p>
<p>5. Lei ou adjudicação - Esta forma inclui duas categorias diferentes: a coalisão (que é um procedimento por agregação de votos, decisão do colegiado ou a lei); e o processo judiciário (que consiste em submeter a questão a um julgamento). Ambas são situações onde outros decidem pelas partes envolvidas, não considerando, muitas vezes, variáveis do contexto e da conjuntura.</p>	<p>Já na negociação as partes decidem, elas mesmas, as escolhas que serão feitas e que poderão ser outras além da situação de “tudo ou nada”.</p>

Quadro 1 – Comparação entre negociação e outras formas de resolução de conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dupont (1982 apud VARGAS, 1996).

É interessante notar que, em todos os casos, os elementos fazem referência às relações de poder, de colocar junto interesses pessoais e, sobretudo, do reconhecimento de uma interdependência que os une além das divergências. Esta análise conduz à tentativa de buscar uma definição para o processo de negociação, que o diferencie dos demais.

Para Braga (1998, p.155 apud MISOCZKY, 2010) negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

Segundo Misoczky (2010), negociação não é o mesmo que pechinchar, ainda que no processo de negociação possa haver regateio. Negociação também não é o mesmo que negócio. Este se efetiva no âmbito das relações comerciais. Já a ideia de negociação tem no seu núcleo a busca de acordos entre as partes. Os acordos podem até ser comerciais, mas podem não ser. Ou seja, a negociação pode ocorrer no âmbito dos negócios, mas é muito mais que isso.

Machado e Martinelli (2001) afirmam que existem interesses conflitantes e comuns em todas as negociações, porém o objetivo é minimizá-los ou até mesmo findá-los, de modo que essas diferenças sejam deixadas de lado e a satisfação possa ser atingida. A negociação está aberta sempre que uma parte busca satisfação; é a busca de um acordo através da convergência de ideias e interesses, de modo a se tornarem comuns ou complementares. Segundo os autores, do conceito de satisfação pode-se extrair o que é uma negociação. O objetivo, que antes era mais uma relação de “ganha-perde”, onde alguém sairia sempre perdendo para outro sair sempre ganhando, está sofrendo uma gradual mudança. A relação de ganho mútuo ou “ganha-ganha” vem crescendo – **a negociação cooperativa**. Tal relação, ao contrário da primeira, **proporciona um efeito duradouro**, visto que ambas as partes se encontram satisfeitas e estariam dispostas a continuar a negociar devido ao interesse semelhante das duas.

A negociação é uma relação social e tem no negociador seu elemento-chave. Ele é, na verdade, o representante escolhido para negociar e decidir em nome de pessoas ou grupos. É o porta-voz que tem a missão de defender os interesses dessas pessoas. **Nada mais justo e pertinente, então, que se dê a devida atenção para o desenvolvimento da competência negociação no contexto das organizações atuais**, inseridas mais do que nunca na busca pela eficiência e sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e exigente.

Diante disso, conclui-se que o perfil do gestor dessas organizações mudou (teve que mudar). Ele não é mais o profissional que administra sua organização através de relatórios, atrás de uma mesa de escritório. Segundo Machado e Martinelli (2001), o líder dessa nova

realidade deve ser flexível. Pode-se dizer que necessita de criatividade, conhecimentos culturais, sociais, econômicos, políticos e técnicas de negociação bastante apuradas. O novo negociador deve, acima de tudo, buscar parcerias e não somente a vitória no processo. O perfil de um administrador, como o perfil de um negociador, deve estar presente nesses gestores. **É impossível falar em uma boa gestão sem falar em Negociação.**

Neste contexto, a necessidade de identificar as habilidades e o perfil do negociador torna-se fator crucial para que se aperfeiçoe e se desenvolva a competência para a negociação.

Alguns autores acreditam que a negociação depende de múltiplas teorias que devem ser muito bem aprendidas, antes que alguém possa praticá-la. Enquanto que outros pensam que a negociação é essencialmente uma atividade derivada da experiência prática (MARTINELLI E ALMEIDA, 1998 apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008).

Independente da visão de negociação (teoria *versus* prática) é consenso geral a existência de um conjunto de características que formam o perfil do negociador e que será discutida, segundo a visão de vários autores, no próximo tópico.

1.3 HABILIDADES E PERFIL DO NEGOCIADOR

Para que uma negociação seja efetiva é importante que o negociador apresente determinadas habilidades, algumas descritas no quadro abaixo:

Habilidades	Descrição
Concentrar-se nas ideias	Não deixar que a negociação seja levada para aspectos pessoais, atendendo às reais necessidades e expectativas. Daí a importância de definir os objetivos a serem alcançados pela negociação e de analisar os interesses e comportamentos dos outros negociadores envolvidos.
Discutir as proposições	Centrar a discussão em aspectos realmente relevantes, não se apegando a casos e situações episódicas, que normalmente caracterizam-se por visões muito particulares.
Proporcionar alternativas à outra parte (criatividade)	Não se deve tentar deixar o adversário sem alternativas e sim buscar o máximo de alternativas que possam satisfazê-lo. O negociador deve, então, conhecer bem os interesses dos envolvidos e, a partir deles, criar todas as possibilidades de acordo que os satisfaçam.
Ter objetividade no equacionamento dos problemas	É fundamental para que os problemas sejam equacionados da melhor maneira possível e com efetividade para se buscar a solução mais adequada.
Apresentar propostas concretas	Tudo o que é discutido deve ser apresentado em forma de conclusão, evitando mal entendidos.
Saber falar e ouvir	Saber falar é tão importante quanto saber ouvir. O falar está relacionado com o saber quais ideias devem ser divulgadas, em que momento da negociação e de que maneira. Saber ouvir compreende escutar, entender e absorver. Isto quer dizer que ouvir é algo mais amplo, pois não basta apenas ouvir as palavras, mas também a mensagem implícita por trás delas.

Colocar-se no lugar da outra parte (empatia)	Essa atitude ajuda a compreender melhor a outra parte em suas necessidades e problemas.
Ter consciência de que se negocia o tempo todo	A negociação é o resultado de um investimento constante em educação gerencial.
Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	Isso exige ter conhecimentos sobre as pessoas em termos das suas reações, maneiras de agir e de pensar. A maneira como os negociadores falam, gesticulam, andam, pode revelar alguns sentimentos e intenções. Através do comportamento dos negociadores, pode-se perceber quais são os verdadeiros interesses envolvidos, e, a partir de então, analisar qual a melhor maneira de negociar, ou seja, o que revelar sobre os interesses durante as conversações, o que ceder ou não durante o processo, o que é essencial para o outro negociador, como o acordo ganha-ganha pode ser estabelecido.
Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses	Isso exige colocar os interesses da organização acima dos pessoais, tendo uma postura ética. As emoções e sentimentos envolvidos no processo de negociação devem ser contornados através da busca contínua de satisfação dos objetivos e interesses.
Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo	Exigir um relacionamento de longo prazo (duradouro). Um bom relacionamento é fundamental para que novas oportunidades sejam estabelecidas durante as negociações. O relacionamento duradouro está baseado na identificação e satisfação das necessidades dos negociadores.
Ser flexível	O processo de negociação no contexto globalizado é algo dinâmico, mudando a cada transformação de valores, interesses e oportunidades. Quanto mais alternativas para o processo poderão ser criadas ou percebidas. Isto envolve também um aprendizado contínuo das variáveis ambientais que influem na negociação e dos comportamentos envolvidos.
Usar o silêncio adequadamente	O silêncio durante as negociações pode significar concordância ou reflexão, entendimento e reformulação dos interesses envolvidos, ou mesmo pausa para examinar os princípios assumidos até então e reestruturar a estratégia de negociar. Apesar disto, o silêncio pode ser usado negativamente, com intuito de sonegar informações, irritar os envolvidos ou mesmo para ganhar tempo e decidir como atuar diante de certa circunstância.
Usar critérios objetivos para se medir os resultados das negociações	Esses critérios devem ser válidos para interesses mais gerais do que os dos negociadores, especialmente no caso do setor público. As partes podem acatar uma solução justa, sem que nenhum dos lados precise ceder ao outro, e sim seguir algum padrão razoável – como o valor de mercado, a opinião especializada, os costumes ou a lei – que determine o resultado.

Quadro 2 – Habilidades dos negociadores.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Martinelli e Almeida, (1997 apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008) e Cheibub (2004).

De acordo com Cheibub (2004), a **capacidade de assumir riscos** também é uma importante habilidade na medida em que as negociações cooperativas envolvem riscos para ambos os lados. Pode-se julgar errado a boa vontade da outra parte, pode-se ser enganado, pode-se não ser capaz de cumprir as promessas realizadas etc. Um outro ponto interessante ressaltado pelo autor é que os negociadores têm que **reconhecer a legitimidade de diferentes opiniões** e diferentes modos de se proceder. Assim, por exemplo, os administradores têm que reconhecer a legitimidade da cultura organizacional dos sindicatos, mais igualitária e democrática, ao mesmo tempo em que os líderes sindicais têm que conceder legitimidade aos valores gerenciais, tais como hierarquia, produtividade, avaliação com base em desempenho etc.

Além disso, a chave para uma relação de cooperação é que ambas as partes tomem consciência e desenvolvam uma compreensão adequada de problemas que tradicionalmente são responsabilidade de apenas uma delas.

Já Martinelli, Ventura e Machado (2004, apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008) destacam que os negociadores hoje, além de flexíveis e criativos, precisam possuir **conhecimentos generalistas e boa capacidade de adaptação e entendimento das diferenças culturais**.

As habilidades de negociação para os negociadores no mundo global são importantes já que complexidade do ambiente exige um comportamento e uma postura cada vez mais adaptativa e pró-ativa. Os negociadores devem ser capazes de analisar o contexto da negociação, avaliar todas as variáveis envolvidas, apreciar os interesses e comportamentos envolvidos, buscar o maior número possível de alternativas, estabelecendo critérios objetivos, a fim de que um acordo cooperativo (ganha-ganha) seja firmado e, principalmente, que outras portas se abram para parcerias e negociações futuras, fundamentais atualmente. É necessário também que tenha a capacidade de buscar e aproveitar oportunidades; de aceitar desafios e detectar riscos sem prejudicar os objetivos; de conhecer suas limitações e superá-las e, principalmente, ser paciente e estar constantemente se auto-avaliando.

Dentre todas as habilidades e características do negociador até aqui expostas, a **capacidade de comunicação** é imprescindível. É através da comunicação que os negociadores vão se conhecer, colocar seus interesses, detectar o comportamento dos envolvidos, identificar informações importantes, confirmar acordos realizados e efetivar relacionamentos futuros. Ela dá a ligação final para que toda a negociação possa ser efetiva. Segundo Lopes (2010), a negociação é essencialmente comunicação e a capacidade de se comunicar pode ser determinante para o sucesso ou fracasso das negociações.

Os negociadores desempenham diversos papéis, segundo Casse (1995, apud MACHADO E MARTINELLI, 2001):

- a) **negociador efetivo**: Conhece detalhadamente os fatos relacionados à negociação, documenta todas as declarações, verificando os fatos e respondendo as questões que esclarecem os pontos e proporciona informações complementares, quando pedidas. É preciso, não perde pontos fundamentais. Muitas vezes é insensível às emoções e sentimentos da outra parte. Pode perder-se nos detalhes da negociação. Chega a argumentar contra o próprio grupo, enfraquecendo-o na negociação;
- b) **negociador analítico**: Apresenta os argumentos de maneira lógica, buscando a implementação correta da estratégia. Negocia a agenda da reunião, estabelecendo as

regras da negociação. Busca a racionalidade de sua posição, através de perguntas, ao outro grupo. Pode perder o foco na negociação, preocupando-se, somente, com os argumentos e contra-argumentos. Na maioria, são frios e sem sentimentos;

- c) **negociador relativo**: É o facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação, estabelecendo e mantendo boas relações com os membros da outra parte. Envolve-se com o lado humano da negociação, perdendo o foco;
- d) **negociador intuitivo**: Tem habilidade para trazer ideias, novos caminhos e opções potenciais. Enxerga claramente os pontos da negociação e seus detalhes. Examina a negociação em seu todo. Muitas vezes não é realista, com ideias fora do comum, sem ver os riscos e defeitos envolvidos. Existe a dificuldade em controlá-lo, pois a disciplina não é o seu forte.

Segundo o mesmo autor, existem dois perfis para os negociadores: convencionais e não convencionais. As habilidades dos **negociadores convencionais** são:

- a) utilizar questões que terminem abertamente;
- b) parafrasear ou reformular aquilo que o outro negociador disse;
- c) usar o silêncio;
- d) sumarizar de tempos em tempos os pontos mais importantes;
- e) confirmar sentimentos e emoções para aliviar a tensão e reforçar a confiança.

As habilidades dos **negociadores não convencionais** são:

- a) equívocos: compreender mal a outra parte através da reformulação de um erro, questão ou resumo, forçando a outro a esclarecer sua posição e acrescentar alguma informação;
- b) exagerar: ampliar tudo aquilo que o outro negociador diz (usar palavras como sempre, nunca, impossível, ninguém), possibilitando o questionamento de um a posição extrema que a outra parte está pronta para assumir;
- c) mudança inesperada: dizer ou fazer algo que destoe repentinamente do que está sendo discutido, criando um efeito surpresa na medida em que a outra parte perde a lógica da argumentação;
- d) ser sarcástico: utilizar-se de zombarias às custas da outra parte, provocando reações emocionais;
- e) sufocar a outra parte com excesso de questões ou informações.

Já Matos (2003, apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008) destaca algumas características que compõem o perfil do negociador: líder (comunicação e delegação), com postura de educador, gestor de mudanças (inovador), gestor de conflitos

(harmoniza interesses), gestor de oportunidades (transforma crises em resultados), motivado ao poder (aspira-se desenvolver-se para influir decisoriamente nos resultados institucionais), tem habilidade para a comunicação, possui motivação, capacidade de diagnóstico e capacidade de intervenção nas situações-problema. Matos ressalta ainda que o perfil do negociador resulta do mesmo ter domínio sobre algumas situações e aspectos, como domínio e influência da estratégia; da cultura organizacional; da situação externa; da filosofia gerencial; das técnicas instrucionais; das relações de trabalho e das situações de mudança.

Hilsdorf (2005, apud SAAVEDRA; SANTOS, 2007) apresenta o negociador ideal como: experiente, profissional e talentoso:

O NEGOCIADOR IDEAL	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Experientes	Possuem auto-estima elevada; são assertivos; têm clareza de propósitos; alto poder de concentração; não cedem rapidamente em pontos importantes; comunicam com efetividade suas ideias. Saem-se bem de perguntas e provocações; conduzem com habilidade e tato as conversações e apresentam alternativas convincentes; trabalham com a lógica e a razão das decisões e também com pensamentos, sentimentos e opiniões.
Profissionais	Possuem grande conhecimento da natureza humana; sabem como podem ser as reações das pessoas; lidam bem com as diferenças individuais, as emoções, comportamentos, motivações e o ceticismo das pessoas; promovem a remoção da inércia, da resistência, dos hábitos e dos condicionamentos do outro para atingir seus objetivos; descobrem maneiras de contornar situações de conflito. Superam o imediatismo do pensamento de curto prazo do outro; sabem que a maioria das pessoas não consegue adiar as recompensas, por isso querem ganhar sempre e rápido.
Talentosos	Têm boa visão do futuro; são incansáveis na busca de seus objetivos; possuem uma curiosidade infindável frente ao novo e um desejo constante de novos conhecimentos; sabem que devem estar sempre bem preparados para enfrentar os desafios de cada nova reunião; buscam, de forma contínua e permanente, atingir seu grau máximo de desempenho.

Quadro 3 – Tipos de negociador ideal.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hilsdorf (2005, apud SAAVEDRA; SANTOS, 2007).

O autor ressalta que o perfil do negociador é mais do que atitude conjuntural, trata-se da adoção de uma postura ética, porque implica admitir a diferença de perspectiva, a diferença de pensamento e a diferença de interesses dos indivíduos. Nessa perspectiva, passa-se a considerar os conflitos como fatos inerentes à vida humana.

O estilo do negociador “[...] é o comportamento concreto que o indivíduo adota regularmente ao negociar. Parte vem com a própria personalidade, é característica da pessoa e só muda lentamente e mediante forte motivação ou impacto. Parte é mais superficial e aprendida” (2002, apud SAAVEDRA; SANTOS, 2007). O autor destaca os estilos:

ESTILOS DE NEGOCIADOR	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Colaborativo/amigável	Caracterizado pela atenção aos objetivos e interesses da outra parte e pelo esforço para que isso se satisfaça. Pode variar do complacente, isto é, aquele que esquece os próprios objetivos em detrimento da vantagem de outrem.
Colaborativo-assertivo	Aquele que considera e valoriza os objetivos e interesses dos outros, mas procura igualmente maximizar a realização dos seus próprios.
Competitivo/racional	O estilo do indivíduo que coloca seus pontos de vista em destaque e menospreza os interesses e objetivos dos outros. Caracterizado usualmente pela agressividade, procura ganhar a qualquer custo.

Quadro 4 – Estilos de negociador.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Amato (2002, apud SAAVEDRA; SANTOS, 2007).

A seguir será discutido o papel das variáveis tempo, informação e poder no processo de negociação. Estas são variáveis inter-relacionadas que impactam na efetividade do processo de negociação. Podem ser trabalhadas tecnicamente e quando não administradas podem levar ao fracasso da negociação.

1.4 O PODER NAS NEGOCIAÇÕES

“Tempo, informação e poder são variáveis-chaves no processo de negociação. A combinação desses elementos ou sua posição individual são sempre cruciais, devendo ser cuidadosamente trabalhados pelos negociadores” (LOPES, 2010). A informação é a matéria-prima básica da negociação. Toda negociação ocorre no tempo e é um jogo de influência e de poder, de acordo com Wanderley (1998 apud LOPES, 2010).

Toda negociação implica decisão e a probabilidade da decisão ser acertada depende da qualidade das informações. Assim, em termos estratégicos, deve-se identificar quais

informações obter, quais oferecer e quais negar. O bom negociador sabe buscar e solicitar informações e reconhecer quando as respostas estão corretas.

De acordo com Cheibub (2004), todos os modelos de negociação cooperativa enfatizam a troca franca e ampla de informações como fator fundamental para seu sucesso. Não apenas a informação, mas também a franqueza na sua troca tem a capacidade de construir confiança e boa fé entre os negociadores. Sonegar informações para utilizá-la como trunfo posteriormente é uma forma de gerar desconfiança e conflito entre os negociadores.

Wanderley (1998 apud LOPES, 2010) salienta que o tempo também é outra variável extremamente importante numa negociação. É considerado como um espaço onde novos elementos podem surgir para respostas serem produzidas e assim se chegar a um acordo. O tempo é necessário para que ambas as partes possam refletir sobre as informações produzidas e disponíveis para construção de propostas.

Kennedy (2005 apud CAMARGO, 2007)) relata que o “Tempo” é o maior fator de pressão em uma negociação. A pressão do tempo é desconfortável; adiciona estresse a uma situação por si só estressante; força escolhas difíceis; pode fazer com que uma equipe de negociação se divida, porque as percepções dos membros da equipe não se alteram no mesmo ritmo. O tempo pode ser comprimido ou reduzido, e os negociadores que trabalham contra o tempo preferem retardar a decisão dos outros negociadores até que tenham tido a oportunidade de influenciar essa decisão. Os negociadores que não têm o que fazer enquanto aguardam uma decisão não demoram a chegar ao ponto de não se importarem mais com qual decisão será tomada, desde que se tome alguma.

Para Camargo (2007), é possível perceber que a questão do tempo é variável e essencial no processo de negociação. Alguns autores levam o tempo muito a sério, mas outros não se incomodam muito com os prazos, e em qualquer negociação o tempo é definido por quem negocia, tornando-se mais flexível do que se imagina. Como produto de uma negociação, os prazos também podem ser negociáveis.

Lopes (2010) afirma que o tempo afeta a estratégia e pode ser determinante na correlação de força entre os diferentes atores. O tempo está associado aos fatores psicológicos no processo de negociação, pois influencia na percepção e expectativas dos atores em relação ao processo, como também está presente na definição das estratégias e táticas de negociação.

Toda negociação se estabelece a partir de uma situação de conflito, latente ou explícita. O que caracteriza a negociação é a busca de entendimento entre as partes a respeito de determinada questão (ISP-BRASIL, 2008 apud LOPES, 2010). Além disso, a negociação é uma prática que expressa relações de poder entre os atores sociais, sendo um procedimento

de solução de conflitos bastante disseminado nas sociedades contemporâneas, viabilizado pela existência das instituições de representação de interesses, entre elas os partidos políticos, os sindicatos, o parlamento e demais formas associativas.

Quando se discute planejamento, quando se fala em tática e estratégia, está se falando necessariamente de prioridades, de interesses, de disputas e de objetivos. Correlações de forças, nesse sentido, vão se estabelecer entre os negociadores em posições opostas, como também entre os que estão na mesma posição. Em outras palavras, as relações de poder acontecem não somente entre grupos com interesses divergentes, mas dentro dos próprios grupos observam-se entendimentos distintos de quais deveriam ser os objetivos, como atingi-los, que posição assumirem, o que pode ser colocado em jogo (LOPES, 2010).

Considerado como uma das variáveis cruciais da negociação, o poder foi definido por Souza (1995 apud CAMARGO, 2007) como a “capacidade de influência”; tem poder quem consegue dominar, controlar, coibir, persuadir, seduzir alguém.

Mills (1993 apud CAMARGO, 2007) assevera que o negociador tem poder sobre os outros negociadores na medida em que pode induzi-los a fazer algo que, de outra forma, não fariam.

Em se tratando do “poder”, Nierenberg e Ross (2003, apud CAMARGO, 2007) ressaltam que:

Quando usamos o termo “poder” no contexto de uma negociação, estamos nos referindo à capacidade de um indivíduo de dominar. O exercício do poder pode provocar emoções fortes – no bom sentido, admiração, respeito e consentimento; no mau sentido, medo, hostilidade, rejeição e retaliação.

Segundo Cohen (1980 apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008), o poder nunca deve ser um objetivo em si, e sim um meio para se chegar a um fim. O autor subdividiu os poderes da seguinte forma:

- a) o poder da concorrência – tornar algo valioso, à medida em que se cria uma disputa por aquele bem;
- b) o poder da legitimidade – palavras, documentos e sinais impressos têm autoridade raramente questionadas;
- c) o poder dos riscos – disposição para correr riscos em uma negociação;
- d) o poder do compromisso – comprometimento das pessoas envolvidas – possibilita a divisão dos riscos entre os membros do grupo;
- e) o poder da especialização – consideração e respeito por aquele que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência;

- f) o poder de conhecer “necessidades” – conhecer as verdadeiras necessidades da outra parte, muitas vezes não verbalizadas em uma negociação;
- g) o poder do investimento – levar a outra pessoa a investir tempo, dinheiro ou energia em uma situação;
- h) o poder da recompensa e da punição – a posição de uma pessoa pode ser reforçada se a outra parte acreditar que ela poderá ajudá-la ou prejudicá-la;
- i) o poder de identificação – o grau de identificação entre as pessoas pode aumentar a capacidade de negociação;
- j) o poder da moralidade – padrões éticos e morais;
- k) o poder do precedente – fatos ocorridos anteriormente podem estabelecer procedimentos;
- l) o poder da persistência – perseverança para atingir os objetivos;
- m) o poder da capacidade persuasiva – mostrar a importância de algo à outra parte – especialmente se considerar três fatores: 1) entender o que o outro está dizendo; 2) os argumentos devem ser incontestáveis e 3) satisfação das necessidades;
- n) o poder da atitude – ações ou decisões que determinam o comportamento.

Seguindo a mesma linha, Martinelli e Almeida (1997 apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008) classificaram os poderes em pessoais e circunstanciais. Os poderes pessoais são inatos, presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para lidar com pessoas, por exemplo: Poder da moralidade (está relacionado com a cultura); Poder da atitude; Poder da persistência; Poder da capacidade persuasiva.

Já os poderes circunstanciais enfocam a situação, o momento, o tipo de negociação, a influência do meio na mesma. O ambiente age como influenciador da negociação: Poder do especialista; de investimento; da posição; da legitimidade; Poder do precedente; dos riscos; Poder do compromisso; Poder de recompensa e de punição; Poder de identificação; Poder de barganha - capacidade de exercer influência, habilidade da pessoa ou grupo em causar mudança de controle na direção desejada, incluindo capacidade de vencer obstáculos e conquistar objetivos. É um agrupamento especial dos poderes de persuasão e especialização.

De acordo com Mills (1993 apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008), negociadores fracos ou inabilidosos quase sempre atribuem seu mau desempenho à falta de poder, no entanto, os negociadores habilidosos são capazes de atingir seus objetivos, mesmo quando aparentemente possuem pouco poder. O autor cita que os cientistas sociais identificaram seis fontes de poder:

- a) o poder da recompensa – aquele que pode dar ou negar uma recompensa detém o poder. Para proteger-se contra esse poder, o negociador deve relutar;
- b) o poder coercitivo – oposto da recompensa: toda pessoa ou instituição que tenha o poder de punir ou tirar algo de alguém. Para rebater o poder coercitivo, o negociador deve superar seus medos e preparar-se para defender seus princípios;
- c) o poder legítimo – quando se investe alguém em título, cargo ou função, se atribui a ele o poder legítimo. Para desafiar esse tipo de poder, o negociador não deve se intimidar pelos títulos, posições, cargos ou armadilhas envolvidas na situação;
- d) o poder da informação – a informação possui um papel crítico na formulação de uma negociação. Para evitar que as informações sejam manipuladas ou encobertas, o negociador deve preparar-se – quanto mais informação ele tiver, maior será o seu poder;
- e) o poder do especialista – essa é uma forma especial do poder de informação, pois é muito mais digna de crédito. Para imunizar-se contra o poder do especialista, o negociador deve ser muito cuidadoso em sua preparação;
- f) o poder pessoal – qualidades pessoais que dão a uma pessoa a habilidade para influenciar outras. Existe uma tendência a se concordar com pedidos de pessoas de quem gostamos e que conhecemos. Para proteger-se do mau uso do poder pessoal, o negociador deve, eventualmente, dispor-se a testar seus relacionamentos.

Finalizada a pesquisa bibliográfica, é feita a análise conjunta dos conceitos anteriormente abordados, de modo a relacionar os tipos de habilidades do negociador, bem como sua aplicação no uso dos poderes.

1.5 O PERFIL DO NEGOCIADOR E O USO DOS PODERES

Katz (1955, apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008), dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

-Habilidade técnica – relaciona-se com a atividade específica do gerente. Envolve conhecimentos, métodos e ferramentas necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade;

-Habilidade humana – abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, bem como a capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas.

-Habilidade conceitual – diz respeito à capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Engloba a criatividade, a capacidade de diagnóstico, planejamento e raciocínio abstrato.

Aproveitando o conceito genérico de Katz e a teoria sobre o perfil do negociador, discutida por vários autores, propõe-se uma classificação que relaciona as características essenciais do negociador às categorias de habilidades, como pode ser visualizado no quadro 5. Por meio dessa classificação, é possível saber qual característica necessária para desenvolver cada habilidade necessária para formar o perfil do negociador efetivo.

Habilidades	Características dos negociadores
Técnica	Racionalidade
	Foco
	Objetividade
	Investigação
	Especialidade funcional
Humana	Relacionamento interpessoal
	Saber falar e ouvir
	Empatia
	Percepção
	Confiança
	Liderança
	Motivação
	Gestão de conflitos
Conceitual	Analítica
	Intuição
	Criatividade
	Síntese

Quadro 5 – Características do negociador segundo as habilidades de Katz (1955)

Fonte: LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008, p. 11.

Segundo Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli (2008), as habilidades que compõem o perfil do negociador podem ser utilizadas para potencializar o uso dos poderes. É interessante, então, discutir quais habilidades estão relacionadas com o uso efetivo dos poderes.

Para o uso eficaz de cada tipo de poder, é necessário articular simultaneamente as três habilidades, no entanto, pode-se perceber que uma categoria de habilidade pode estar presente com maior ênfase do que outra. Desta forma, realizou-se uma análise em que se discute qual habilidade é preponderante em cada tipo de poder. Vale ressaltar que para essa discussão,

foram utilizadas as definições de poder de Cohen (1980) e Martinelli e Almeida (1997) para elaborar as análises posteriores.

Habilidades	Poderes
Humana	Compromisso - é preciso criar empatia com o oponente, estabelecer uma relação de confiança e ter um bom relacionamento interpessoal.
	Recompensa e punição - é preciso conhecer os estímulos adequados para conseguir motivar o oponente a negociar, em busca da recompensa. É conveniente também, ter uma boa capacidade de expressão. No caso da punição, a perspicácia é de fundamental importância para manipular o oponente.
	Identificação - através da empatia, da capacidade de expressão e do relacionamento interpessoal.
	Persistência - necessidade de se ter motivação, liderança, perspicácia e capacidade de gerir conflitos para enfrentar os obstáculos e atingir os objetivos.
	Persuasão - é preciso saber falar, criar empatia, ter perspicácia e facilidade de se relacionar.
	Atitude - é preciso transmitir confiança e criar empatia em relação ao oponente.
Técnica	Legitimidade - é preciso ter conhecimento e racionalidade necessários para sua utilização.
	Especialização - está relacionada à especialidade funcional, à objetividade e à capacidade de investigação.
	Precedente - relacionado à habilidade técnica, por representar uma investigação de situações anteriores que podem ser usadas para chegar ao acordo e provocar mudanças.
	Posição - deve utilizar a habilidade técnica com o intuito de reforçar a posição superior em relação à outra parte.
	Concorrência - racionalidade e capacidade para investigar o nível de interesse do oponente, de modo a obter vantagens na negociação.
Conceitual	Riscos - é preciso ter capacidade analítica para avaliar até que ponto é conveniente apostar, além disso, é preciso ter intuição, criatividade e flexibilidade para escolher as melhores alternativas.
	Moralidade - ligado à ética e aos valores, relacionando-se à habilidade conceitual, visto que é necessário saber lidar com os diferentes padrões culturais das partes envolvidas em um acordo.
	Conhecer necessidades - é preciso ter capacidade de diagnóstico das necessidades de ambas as partes, com o objetivo de se chegar a um acordo ganha-ganha.

<p>Barganha - envolve o uso dos três tipos de habilidades, mas a predominante é a conceitual, pois o negociador precisa utilizar muito bem a sua capacidade de análise da situação de negociação, intuição, criatividade e flexibilidade para transformar negociações ganha-perde em ganha-ganha.</p>
<p>Investimentos - é preciso ter perspicácia para criar um clima colaborativo e enxergar os aspectos intangíveis que envolvem a negociação.</p>

Quadro 6 – Relações entre os poderes e o uso das habilidades

Fonte: Adaptado de LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008, p. 14.

Percebe-se, na análise, uma maior concentração das habilidades humanas nos poderes de compromisso, recompensa e punição, identificação, persistência, persuasão e atitude. No entanto, as habilidades conceituais encontram-se presentes nos poderes de risco, moralidade, conhecer as necessidades, barganha e investimento. As habilidades técnicas, nos poderes de legitimidade, precedente, especialização, posição e concorrência.

Segundo os autores Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli, todas as habilidades descritas neste estudo são importantes para o bom desempenho de uma negociação. Elas são utilizadas em maior ou menor grau, de acordo com os objetivos e as circunstâncias de cada processo de negociação.

Por fim, nenhum modelo ou prescrição consegue atender completamente uma situação real de negociação, demandando do negociador capacidade de interpretação da realidade para adaptação das prescrições às situações específicas em que a negociação acontecerá. Além disso, a negociação é um processo complexo que envolve elementos políticos, culturais, sociais, econômicos e estratégicos (LOPES, 2010).

Vale ressaltar também que, independente dessas habilidades, qualquer pessoa pode negociar. Entretanto, os negociadores que possuem algumas destas terão um diferencial, e poderão ter melhores chances de sucesso. **As habilidades de negociação podem ser desenvolvidas ou aprimoradas por qualquer pessoa, visto que a negociação está presente no dia a dia. E quanto mais hábeis forem os negociadores, maiores as possibilidades de uma negociação efetiva.** Como bem observaram Saavedra e Santos (2007), não há consenso em relação à personalidade ideal e estilo do negociador. Muitos acreditam que as habilidades são inatas, outros destacam que se aprende na prática. No entanto, entende-se que **negociar não é um atributo inato e nem técnico, e sim o resultado do investimento permanente no desenvolvimento dessa competência.**

A seção seguinte abordará os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, seu delineamento, o instrumento utilizado para a coleta de dados, os colaboradores envolvidos, os procedimentos adotados para a aplicação da pesquisa e por fim a estrutura da análise dos dados coletados.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 DELINEAMENTO

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa na forma de estudo de caso.

De acordo com Merriam (2002, p. 6 apud GODOY, 2005) o estudo qualitativo básico tem como objetivo “descobrir e compreender um fenômeno, um processo” e o resultado da pesquisa será expresso por meio de um relato descritivo – detalhado e rico – a respeito do que se aprendeu sobre o fenômeno.

A pesquisa descritiva permite a descrição de algo, normalmente características ou funções de um determinado assunto (MALHOTRA, 2001 apud SAAVEDRA E SANTOS, 2007). O estudo de caso é do tipo descritivo particular ou intrínseco, já que visa entender um aspecto intrínseco de uma organização - o propósito é entender melhor o caso particular da UNIFESP – *Campus* Baixada Santista. Ao mesmo tempo a pesquisa possui as características de um estudo exploratório, pois, ainda segundo Malhotra (2001), permite explorar, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias e, com isso desenvolver problemas ou hipóteses mais específicos para outros estudos dentro da mesma temática, que, no caso específico deste estudo, trata-se de entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência Negociação no uso do poder e nos resultados das negociações.

Sobre a estratégia de pesquisa estudo de caso, Stake (2000 apud ALVES-MAZZOTTI, 2006) considera um caso como uma unidade específica, um sistema ou processo delimitado cujas partes são integradas. Assim, no tema desta pesquisa, busca-se compreender como os gestores percebem a influência da competência negociação no resultado das negociações e como as características dos negociadores estão integradas ao uso do poder. Alguns desses aspectos podem estar dentro do sistema, nos limites do caso, e outras fora, e nem sempre é fácil dizer onde termina o indivíduo e começa o contexto. Trata-se de estudar um fenômeno complexo, relevante e que justifica um esforço de compreensão de todo o processo, vinculado à realidade organizacional (negociação).

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi baseada em **entrevistas qualitativas, individuais e semi-estruturadas**. A entrevista nada mais é que uma interação social entre duas pessoas, na qual uma delas tem por objetivo a obtenção de informações por parte da outra. No caso em questão, essas informações são subjetivas, já que se relacionam com os valores, com as atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados.

As entrevistas foram do tipo semi-estruturadas e combinaram perguntas abertas e fechadas, adotando um roteiro flexível como norteador, num contexto semelhante ao de uma conversa informal. Esse tipo de entrevista é interessante pois propicia o diálogo com o entrevistado, aprofundando aspectos importantes para a compreensão de seu pensamento e sentimentos sobre os assuntos abordados. O roteiro da entrevista constitui o Apêndice A deste trabalho.

2.3 PARTICIPANTES

Com o objetivo de entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência Negociação no uso do poder e nos resultados das negociações, foram escolhidos para participar da pesquisa de campo oito gestores administrativos, responsáveis por cada divisão administrativa do *campus*. Cada entrevistado foi denominado como GESTOR, pois mesmo não possuindo designação de chefia, todos assumem responsabilidades por uma área, uma equipe de trabalho, por menor que seja.

Com a finalidade de não expor os entrevistados, procurou-se identificá-los com a denominação GESTOR 1, GESTOR 2, e assim sucessivamente. O quadro abaixo resume o perfil dos entrevistados auxiliando a identificação dos mesmos durante o desenrolar das análises individuais e em conjunto, quando se fizer necessário:

ENTREVISTADO	SEXO	CARGO	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
GESTOR 1	Masculino	Diretor Administrativo	Diretor Administrativo do <i>Campus</i> Baixada Santista	8 meses
GESTOR 2	Masculino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de compras (interino)	1 mês
GESTOR 3	Masculino	Administrador	responsável pela divisão de protocolo e transportes	5 meses
GESTOR 4	Masculino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de patrimônio	5 meses
GESTOR 5	Feminino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de serviços gerais	1 ano
GESTOR 6	Feminino	Assistente em Administração	responsável pela divisão de RH	4 anos e 5 meses
GESTOR 7	Masculino	Administrador	responsável pela divisão de almoxarifado e comunicações	2 anos e 6 meses
GESTOR 8	Masculino	Administrador	colaborador da divisão de controladoria	6 meses

Quadro 7- Perfil dos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora

O GESTOR 2 estava interinamente responsável pela divisão de compras, substituindo servidor em férias. Quanto ao GESTOR 8, apesar de não ser, naquele momento, responsável por um setor, já o foi anteriormente. Isso porque desde o começo das atividades do *campus* ocorreram muitos remanejamentos de servidores entre os setores administrativos (principalmente administradores), a fim de atender à crescente demanda acadêmica, ano após ano.

2.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2010, no *Campus Baixada Santista* da UNIFESP. Num primeiro momento foi solicitada autorização, via e-mail, ao Diretor Administrativo do *campus* para que as entrevistas fossem realizadas durante o horário de expediente, em sala reservada para esse fim. O convite, bem como o agendamento do dia e horário com cada entrevistado, também foi feito por e-mail. Os entrevistados leram e assinaram um Termo de Consentimento, onde foi exposto o objetivo da pesquisa bem como a condição voluntária para a participação na mesma e os telefones de contato para eventuais esclarecimentos. O modelo encontra-se no Anexo A ao final do trabalho.

As entrevistas tiveram a duração média de trinta minutos, foram registradas através de gravação digital de áudio e depois, transcritas. Esse registro permitiu a posterior transcrição literal das falas dos pesquisados, constituindo um meio de validação da pesquisa qualitativa.

2.5 ANÁLISE DOS DADOS

O método utilizado na análise dos dados foi a análise interpretativa através de categorias de análise. A análise interpretativa de dados possibilita o diálogo do que foi relatado pelos entrevistados com as teorias embasadas no Quadro Teórico, analisando as diferenças e semelhanças entre teoria e prática.

Essa técnica de análise se combina com uma pesquisa qualitativa já que, segundo Charmaz (2002, apud MEDEIROS, 2009, p.40), o pesquisador procura aprender os significados implícitos das experiências dos entrevistados para construir uma análise conceitual dos mesmos. É o que acredita também Gil (1994, apud MEDEIROS, 2009) quando afirma que os procedimentos interpretativos se aplicam a informações já existentes ou aos dados gerados pela própria investigação, utilizando as categorias de análise para organizar conceitualmente e apresentar as informações, dando ênfase maior ao conteúdo das categorias do que nas frequências dos códigos de análise.

Sendo assim, os dados coletados foram subdivididos em seis categorias de análise para melhor entendimento de cada assunto que se julgou pertinente para a pesquisa: conhecimentos, habilidades e atitudes para a função; desenvolvimento de competências e programas de capacitação da UNIFESP; conhecimentos, habilidades e atitudes para a

negociação; negociação e poder; a negociação na UNIFESP e desenvolvimento da competência negociação no *Campus* Baixada Santista.

3 RESULTADOS

[...] se quem tá lá em cima não entender o que é [a negociação], para que serve, quais são os benefícios, o que isso vai frutificar...não adianta você vir de baixo para cima...não vai ter serventia. (Um entrevistado)

O trecho acima de um dos entrevistados retrata, de certa forma, a visão da maioria dos outros entrevistados sobre **a relação entre negociação e as instâncias de poder ou de decisão na universidade**. Isso porque os gestores, apesar das áreas diversas de atuação e das diferentes opiniões sobre o tema, estão inseridos num contexto organizacional comum. Com este exemplo ressalta-se que, mesmo que tenham percepções diferentes ou convergentes em determinados aspectos, podem estar presos a um sistema social ou organizacional “maior” e que não foi objeto de investigação desta pesquisa.

A análise interpretativa apresenta um elemento bastante característico na pesquisa que é a permissão para o pesquisador imprimir uma crítica pessoal após o processo de interpretação dos dados. O pesquisador tem o desafio de transcender os próprios dados e hipotetizar sobre a explicação de seus resultados (GIL, 1994 apud MEDEIROS, 2009, p. 43). Nesse sentido, mais relevante que a mera descrição do que foi relatado pelos gestores, é o posicionamento crítico frente às informações coletadas.

A seguir serão expostas as diversas categorias de análise que dizem respeito ao objetivo do trabalho que é entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência Negociação no uso do poder e nos resultados das negociações.

3.1 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA A FUNÇÃO

Negociador...tem que ser negociador, você tem que ser em certos pontos flexível, em certos pontos [agir] com rigidez [...](GESTOR 4)

Esta categoria buscou identificar quais os recursos de competência são mobilizados para o desempenho das funções dos gestores e se os mesmos consideram que estão adequados.

No Quadro 8 estão sistematizados os conhecimentos, habilidades e atitudes apontados pelos gestores como necessários ao cumprimento de suas funções:

CONHECIMENTOS TEÓRICOS - SABERES
Legislação e sistema organizativo federal Conhecimentos da cultura organizacional Conhecimentos da legislação da área de atuação Noções da legislação e características da administração pública Conhecimentos de informática / sistemas Formação na área administrativa/ gerencial
HABILIDADES - SABER FAZER
Buscar informações e conhecimentos sobre o setor sob seu gerenciamento Saber ouvir Relacionamento interpessoal / comunicação Operar sistemas de informática Disciplina /organização Trabalhar em equipe Gerenciar pessoas Negociar
ATITUDES - SER/AGIR
Iniciativa / pró-atividade Flexibilidade Transparência / ética Paciência Agilidade Liderança Possuir interesse em aprender e estudar sobre a área Participação / colaboração

Quadro 8 – Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à atuação dos gestores

Fonte: dados primários

O que se observa é que apesar das diferentes áreas de atuação, os gestores mencionaram vários pontos comuns: em conhecimentos, legislação e noções de administração pública e geral, além de conhecimentos de informática; em habilidades, o relacionamento interpessoal e a comunicação foram enfatizados, além das habilidades em ouvir e negociar. Por coordenarem os setores, as habilidades de gerenciar pessoas e trabalhar em equipe também foram mencionadas. Já em termos de atitudes, a iniciativa, paciência e flexibilidade foram os atributos mais lembrados.

Neste caso, em cada área administrativa de atuação, os gestores procuram mobilizar, integrar e aplicar os seus recursos de competência nas situações específicas de trabalho, com condições e restrições próprias, a fim de desempenharem suas funções e atingir os objetivos de seu setor, conforme destacou Ruas (2005, apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010).

Na visão de Amaral (2006), a competência no setor público é uma nova forma de olhar para o trabalho combinando conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. Valoriza-se o que é efetivamente constatado em situação de trabalho, não apenas a descrição de cargo. **Neste ponto vale lembrar que os gestores não possuem cargos de chefia, mas exercem a sua competência conforme a demanda organizacional.** Conclui-se, então, que o exercício da competência vai muito além da definição ou da restrição de cargos – considera as realizações e aquilo que elas provêem, produzem ou ENTREGAM, ou seja, o produto final do trabalho (ação) deve ser efetivo, deve agregar valor, provocar mudanças no ambiente (ZARIFIAN, 2001, apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010).

Outro ponto interessante a ressaltar é que **os gestores vivenciam a chamada “ampliação do espaço organizacional”**, já definido por Dutra (2005, apud GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010), onde **assumem responsabilidades e atribuições mais complexas**, agregando maior valor à organização, **fazendo jus, portanto, a um crescimento salarial. Não é o caso dos gestores em questão**, conforme relatos a seguir:

[...] que seja criado um cargo [...] até para você negociar com a chefia [...] eu fui informalmente [chefe], até substituí a diretora administrativa [...] (GESTOR 8).

[...] uma melhor estrutura administrativa, onde as pessoas se sentissem mais seguras de suas atribuições, a quem se reportar e de quem receber orientações para o desempenho de suas funções [...] falta isso aqui [...] (GESTOR 1).

3.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DA UNIFESP

[...] eu acho que a capacitação da UNIFESP, especialmente em relação à parte administrativa é falha, ela não foca as rotinas administrativas de fato [...] de quem executa tarefas técnicas [...] é falha também na parte de relações interpessoais, não vejo isso [...] não para o dia a dia dos servidores [...] (GESTOR 1)

Esse trecho de um entrevistado relata bem o que **todos** os outros gestores responderam ao serem indagados sobre os programas de capacitação da UNIFESP, no caso, se são satisfatórios para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes mencionadas na categoria de análise anterior. Eles mencionaram, principalmente, três falhas:

- a) os programas de capacitação não focam o dia a dia de suas atividades ou função, não são direcionados para a área técnica de atuação dos gestores;

- b) também não são voltados ao treinamento e desenvolvimento para cargos de liderança e chefia;
- c) a logística dos cursos torna impraticável a capacitação nos *campi* da UNIFESP, devido à exigência de um número mínimo de participantes, horário e pelo fato dos cursos serem distantes do local de trabalho dos servidores (São Paulo).

[...] até hoje não foi oferecido nenhum curso para chefias, de 2005 para cá...só voltado ao ambiente institucional, bem genérico [...] o que acho que precisa, no meu caso, é um curso específico para RH [...] já teve curso voltado para pessoal de laboratório...só para quem cuida de animais [...] (GESTOR 6).

[...] falta treinamento técnico [...] gerenciamento de manutenção, a gente tentou fazer esse curso [fora da UNIFESP], aprender como fazer essa gestão...nós não conseguimos autorização [...]. No meu caso, os programas [de capacitação] que me interessam, por exemplo de relações interpessoais ou de gestão pública, eles são feitos em horários impraticáveis para o *Campus* Baixada Santista [...] como posso me ausentar meio período, duas vezes por semana, depender de transporte [para São Paulo], ou então tirar do meu bolso para fazer um curso das 18 às 20 horas, eu não tenho condições [...] (GESTOR 5).

Acredito que não. Eu não fiz nenhum treinamento específico na minha área e o único treinamento que eu pedi, que era pago e fora da UNIFESP, foi negado [...] assim que eu entrei na área de transporte ...parece que a coisa é bem simples, a pessoa liga, marca e pronto...e não é bem assim...se você tiver que ser rigoroso com as normativas, você precisa de um curso para fazer tudo isso, que não tem e não vai ter tão cedo [...] (GESTOR 3).

Muitos pontos a serem desenvolvidos pelos gestores dizem respeito a sua **função técnica**, em áreas específicas, como transportes, patrimônio, manutenção, etc. São áreas técnicas com peculiaridades que a formação acadêmica em administração (a maioria é administrador) muitas vezes não supri essa necessidade.

Outra questão apontada foi a **comunicação e a integração entre os servidores** e aqueles que desempenham a mesma função nos *campi* da UNIFESP, conforme relato do GESTOR 2:

[...] mais capacitação e treinamento, contato com outras esferas, universidades [...] maior integração mesmo dentro da UNIFESP, a gente não conversa com as pessoas que fazem a mesma coisa que a gente...tem coisa que a gente faz e eles não, as ideias deveriam ser compartilhadas, divididas [...] no nosso caso, seria bom fóruns ou reuniões mensais entre os pregoeiros, para troca de experiências...

O GESTOR 7, responsável pelo almoxarifado, somente há pouco tempo conta com subordinados em seu setor. Ele menciona a liderança e a capacidade de administrar pessoas

como pontos a serem desenvolvidos através da troca de experiências, como foi relatado também pelo GESTOR 2.

[...] talvez uma conversa com outros setores que também tenham subordinados, troca de experiências entre os gestores...talvez isso... [...] eu tenho uma visão um pouco restritiva quanto a cursos, é muito generalizado, não pega os problemas específicos que você está vivendo.(GESTOR 7).

Conforme visto em Antonello (2010) é fundamental que o modelo de gestão da organização incorpore a capacidade de mobilização de competências dos seus servidores. Mesmo que o ponto de partida para tal mobilização seja a forma pela qual o servidor se propõe a mobilizar sua inteligência e subjetividade, cabe à organização CRIAR CONDIÇÕES para que as pessoas realizem essa mobilização. Reforço que o AMBIENTE precisa ser propício para a mobilização dos recursos de competência. **De acordo com os dados coletados, os programas de capacitação da UNIFESP não são satisfatórios para o desenvolvimento de competências pois não estão focados nos conhecimentos, habilidades e atitudes que os gestores utilizam para o desempenho de suas funções.**

3.3 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA A NEGOCIAÇÃO

Eu acho que é a relação interpessoal mesmo, não poder ser bonzinho demais, aceitar tudo (risos)...mas também não pode ser grosso [...] relação interpessoal é fundamental numa negociação. (GESTOR 8)

Segundo Amaral (2006), as lideranças da administração pública atual têm o desafio de desenvolver as competências de comunicação, a formação de consensos e a negociação. Observou-se que a negociação foi uma competência destacada como necessária para o desempenho das funções dos gestores (Quadro 8). Neste tópico buscou-se identificar quais seriam os principais recursos dessa competência, ou seja, quais conhecimentos, habilidades e atitudes seriam mobilizados para obter bons resultados nas negociações. O Quadro 9 resume os dados encontrados, bem como apresenta uma relação com a teoria de diversos autores sobre as habilidades dos negociadores:

DADOS PRIMÁRIOS	HABILIDADES DOS NEGOCIADORES SEGUNDO OS AUTORES		
	MARTINELLI E ALMEIDA (1997) E CHEIBUB (2004)	MARTINELLI, VENTURA E MACHADO (2004)	KATZ (1955)
CONHECIMENTOS TEÓRICOS - SABERES			
Acerca do objeto - o que se negocia	Concentrar-se nas ideias		Técnica
Acerca da outra parte - com quem se negocia	Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	Apreciar os interesses e comportamentos envolvidos	Humana
Acerca do contexto - social, econômico, cultural, organizacional	Reconhecer a legitimidade de diferentes opiniões, de cultura organizacional	Conhecimentos generalistas e boa capacidade de adaptação e entendimento das diferenças culturais	Conceitual
Acerca de negociações passadas	Ter consciência de que se negocia o tempo todo		Técnica
Legislação	Usar critérios objetivos para se medir os resultados das negociações		Técnica
Custo x benefício da negociação - riscos	Capacidade de assumir riscos		Conceitual
HABILIDADES - SABER FAZER			
Pensar em todas alternativas possíveis, criatividade	Proporcionar alternativas à outra parte (criatividade)		Conceitual
Ouvir a outra parte	Saber falar e ouvir		Humana
Buscar maximizar o resultado	Ter objetividade no equacionamento dos problemas		Técnica
Argumentação	Discutir as proposições		Humana
Comunicação		Capacidade de comunicação	Humana
Convencimento			Humana
ATITUDES - SER/AGIR			
Paciência		Ser paciente	Humana
Carisma			Humana
Agilidade			Humana
Iniciativa		Postura pró-ativa	Humana

Transparência / ética	Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses		Conceitual
Determinação / firmeza nos seus objetivos	Apresentar propostas concretas		Humana

Quadro 9 – Quadro comparativo entre dados coletados e as teorias sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à competência negociação

Fonte: dados primários e Martinelli e Almeida (1997), Cheibub (2004), Martinelli, Ventura e Machado (2004) e Katz (1955).

Os gestores foram unânimes em apontar os conhecimentos acerca do objeto da negociação, do perfil do negociador, bem como do contexto onde acontece a negociação. Segundo eles, esses conhecimentos são essenciais para se obter bons resultados.

Quanto às habilidades, saber ouvir a outra parte, a comunicação, a relação interpessoal e a argumentação foram muito mencionadas. Segundo Lopes (2010), a negociação é essencialmente comunicação e a capacidade de se comunicar pode ser determinante para o sucesso ou fracasso das negociações. O relato do GESTOR 6 destaca essa importância quando diz que : “Comunicação é poder também.”

Quando indagados sobre as atitudes que são importantes, os gestores citaram a determinação, ou seja, ser firme nos seus objetivos e a iniciativa ou pró-atividade, além do carisma e paciência.

[...] conhecimento mínimo da parte técnica da situação, né...é fundamental você ter domínio técnico [...] e conhecimento da outra parte, quem é a pessoa que está negociando...qual a personalidade dessa pessoa, se é amigável, se é aquele tipo analítico [...](GESTOR 1).

[...] conhecimento do ambiente, do produto ou serviço que está sendo negociado [...] habilidade de argumentação, acho que basicamente é isso, né...ah ! e convencimento (risos), acho que carisma também...e atitude de ser pró-ativo, de procurar a pessoa [...] (GESTOR 3).

3.4 NEGOCIAÇÃO E PODER

Eu acho que poder manda mais que negociação [...] é uma relação conflituosa, porque tem coisa que não dá pra negociar [...] não tem negociação, o poder que veio de cima para baixo, é assim e pronto, né [...] é claro que, se houvesse uma negociação ampla e divulgada, nesse caso, a negociação estaria agindo junto com o poder...nesse caso a aceitação de uma norma [por exemplo] seria mais fácil, mas não é o que acontece [...] (GESTOR 6)

Esta categoria de análise procurou investigar e analisar como os gestores percebem a relação entre o uso do poder e a negociação. Interessante o depoimento do GESTOR 6, acima transcrito. Indagado sobre a relação entre negociação e poder, o gestor deixa claro a prevalência do poder, no contexto de seu trabalho.

Toda negociação é uma prática que expressa relações de poder entre os atores sociais (ISP-BRASIL, 2008 apud LOPES, 2010). Além disso, o poder foi definido por Souza (1995 apud CAMARGO, 2007) como a “capacidade de influência”; tem poder quem consegue dominar, controlar, coibir, persuadir, seduzir alguém. Essa capacidade de dominação e controle é bem expresso no depoimento do GESTOR 4:

Total [relação entre poder e negociação], aqui dentro, total...em alguns casos, a gente vê muito isso, vamos usar o termo, vai...a teoria “x”...”manda quem pode, obedece quem tem juízo”, né! [...] em outros casos, há uma leve negociação, mas às vezes acaba miando no “você sabe com quem você está falando?”, essas coisas [...]

Todos os entrevistados confirmaram que existe uma relação entre negociação e poder, porém nem todos encaram essa relação da mesma forma. O quadro a seguir estabelece uma relação entre o que foi relatado pelos gestores e os tipos de poder predominante segundo os autores:

GESTORES	POSIÇÃO ACERCA DA RELAÇÃO NEGOCIAÇÃO-PODER	TIPOS DE PODER SEGUNDO OS AUTORES		
		COHEN (1980)	MARTINELLI E ALMEIDA (1997)	MILLS (1993)
GESTOR 1	Quem tem poder facilita a negociação, traz agilidade pois tem poder de decisão	Poder de legitimidade	Poder da posição - circunstancial	Poder legítimo
GESTOR 2	Poder leva vantagem, principalmente o econômico, pois detém o dinheiro	Poder do investimento	Poder circunstancial	Poder da recompensa / coercitivo
GESTOR 3	A habilidade de negociação te traz o poder (de influência, moral). Só poder do cargo não garante um bom negociador.	Poder da moralidade / capacidade persuasiva / atitude	Poder pessoal	Poder pessoal
GESTOR 4	Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Sempre há a evocação do poder	Poder de legitimidade	Poder da posição - circunstancial	Poder legítimo

GESTOR 5	Quem tem poder negocia mais, mas quem não tem também pode negociar, depende da sua argumentação	Poder da capacidade persuasiva / persistência	Poder pessoal	Poder pessoal
GESTOR 6	Decide quem tem poder, não há participação. E se há, não é comunicado	Poder de legitimidade	Poder da posição - circunstancial	Poder legítimo
GESTOR 7	Quem tem poder é mais respeitado, menos enganado. Negociar com quem tem poder leva a negociações mais justas	Poder da recompensa e punição	Poder circunstancial	Poder da recompensa / coercitivo
GESTOR 8	Quem negocia tem poder, pois representa uma classe ou grupo	Poder do compromisso	Poder circunstancial	Poder legítimo

Quadro 10 – Relação entre a opinião dos gestores sobre a relação entre negociação e poder e os tipos de poder, segundo os autores

Fonte: dados primários, Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1997) e Mills (1993).

Percebe-se a predominância do poder legítimo sobre o pessoal, na percepção dos gestores. Isso significa que o poder predominante está focado na situação, no momento, na influência do meio nas negociações, mais precisamente, no **poder do cargo ocupado pelo negociador**. Por outro lado, os poderes inatos ou pessoais foram citados por apenas dois gestores, que enfatizaram a capacidade de argumentação e de influência como uma forma de se ter poder numa negociação. Segundo esses gestores, a pessoa que detém o poder hierárquico pode não ser um bom negociador – podendo até ser um carrasco, ou seja, somente o cargo não garantiria a negociação. É o que Mills (1993, apud LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008) acredita também: “[...] negociadores fracos ou inabilidosos quase sempre atribuem seu mau desempenho à falta de poder, no entanto, os negociadores habilidosos são capazes de atingir seus objetivos, mesmo quando aparentemente possuem pouco poder [...]”

Segundo Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli (2008), para o uso eficaz de cada tipo de poder, é necessário articular simultaneamente as três habilidades descritas por Katz (1955) e que foram expostas anteriormente no Quadro 6. No entanto, pode-se perceber que uma categoria de habilidade pode estar presente com maior ênfase do que outra. Desta forma, realizou-se uma análise em que se discute qual habilidade é preponderante em cada tipo de poder mencionado pelos entrevistados:

GESTORES	POSIÇÃO ACERCA DA RELAÇÃO NEGOCIAÇÃO-PODER	TIPOS DE PODER	HABILIDADES
GESTOR 1	Quem tem poder facilita a negociação, traz agilidade pois tem poder de decisão	Poder de legitimidade / posição	Técnica
GESTOR 2	Poder leva vantagem, principalmente o econômico, pois detém o dinheiro	Poder do investimento / recompensa/punição	Humana e conceitual
GESTOR 3	A habilidade de negociação te traz o poder (de influência, moral). Só poder do cargo não garante um bom negociador.	Poder da moralidade / capacidade persuasiva / atitude	Humana e conceitual
GESTOR 4	Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Sempre há a evocação do poder	Poder de legitimidade / posição	Técnica
GESTOR 5	Quem tem poder negocia mais, mas quem não tem também pode negociar, depende da sua argumentação	Poder da capacidade persuasiva / persistência	Humana
GESTOR 6	Decide quem tem poder, não há participação. E se há, não é comunicado	Poder de legitimidade / posição	Técnica
GESTOR 7	Quem tem poder é mais respeitado, menos enganado. Negociar com quem tem poder leva a negociações mais justas	Poder da recompensa e punição	Humana
GESTOR 8	Quem negocia tem poder, pois representa uma classe ou grupo	Poder do compromisso / legítimo	Humana e técnica

Quadro 11 – Relação entre os tipos de poder e o uso das habilidades

Fonte: dados primários, Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1997) e Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli (2008)

Como se observa, há o predomínio da habilidade humana nos tipos de poderes destacados pelos gestores. Como se viu, a negociação é uma relação social e envolve

essencialmente a comunicação dos negociadores, daí a importância do aspecto humano no processo.

Segundo os autores Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli, todas as habilidades são importantes para o bom desempenho de uma negociação. Nenhum modelo consegue atender completamente uma situação real de negociação, e depende do negociador interpretar a realidade para adaptação das prescrições às situações específicas em que a negociação acontecerá. Além disso, a negociação é um processo complexo que envolve elementos políticos, culturais, sociais, econômicos e estratégicos (LOPES, 2010). Assim sendo, a próxima categoria buscou investigar e analisar como os gestores percebem a negociação no contexto da Universidade Federal de São Paulo.

3.5 A NEGOCIAÇÃO NA UNIFESP

Na UNIFESP, aqui a gente tem um complicador [...] não ter muito claro quais as atividades são do acadêmico e do administrativo, há uma confusão de poder [...] na UNIFESP ainda é complicado, você ter a voz e a oportunidade de negociar, já melhorou muito, mas ainda há imposição, o uso do cargo e da hierarquia [...] (GESTOR 1)

Existe negociação na UNIFESP? O que é necessário para se negociar? O negociador precisa ser ou ter um contato político na UNIFESP para conseguir o que ele quer? Essas foram as perguntas feitas aos gestores com o intuito de analisar como eles percebem a negociação na universidade.

Quanto ao espaço para negociação, as respostas foram convergentes no sentido de **não haver espaço para exposição de ideias, ou um canal de comunicação, principalmente com a cúpula diretiva da universidade**. Localmente (em cada *campus*) até há um canal de comunicação, mas quando se fala em outras instâncias, as informações se perdem, não chegam aonde deveriam chegar, ou seja, há barreiras na comunicação. Outro ponto salientado foi a questão do poder da hierarquia falar mais alto, ou seja, há a imposição de vontades devido aos cargos ocupados, não havendo negociação entre os envolvidos. Uma questão interessante foi relatada pelo GESTOR 8: o poder de decisão do setor acadêmico e a falta de participação do setor administrativo nas negociações e decisões da UNIFESP:

[...] precisa de espaço para negociação... As coisas são assim e pronto. Você fica travado (risos). Na UNIFESP, precisa ser médico ou [ter] cargo de docência. Os administrativos não negociam, são operacionais [executam] o que já foi negociado pelo acadêmico [...]

Outra observação importante foi mencionada pelo GESTOR 6:

[...] a cúpula precisa estar disposta a negociar e a ouvir, [...] os servidores precisam se interessar também, participar, não ser aquele tipo, como é mesmo?? Carona, é isso? [...]

Sendo a negociação essencialmente “comunicação”, conforme Lopes (2010), a falta de um canal de comunicação impossibilita qualquer tentativa de negociar. **O espaço para o exercício da competência negociação não existe**, conforme defende Le Boterf (2003 apud ANTONELLO, 2010): “[...] a competência é um “saber mobilizar”, ou seja, não há competência senão em ato [...] é preciso que se tenha a possibilidade de colocá-la em prática, [...] é o **poder agir**”. O poder agir está relacionado a um contexto facilitador, que fornece os meios apropriados ao desenvolvimento e mobilização de competências.

Questionados sobre o aspecto político da negociação, os gestores concordaram que **na cúpula diretiva da universidade, ou seja, os reitores, pró-reitores, são necessários contatos políticos, principalmente com o Governo**. Esses contatos seriam de suma importância para um maior poder de barganha. Nos *campi*, os diretores também precisam ter bons contatos com a cúpula diretiva, pois traz agilidade às decisões. No nível operacional foi mencionada a necessidade de se ter um bom relacionamento com quem detém o poder, ou seja, **ser político no sentido de relacionamento pessoal**. Diante disso, percebe-se que este é um fator determinante para se conseguir melhores resultados nas negociações.

[...] muita coisa é política...a gente já vê isso com a indicação das chefias...não são eleitas, então tudo é política [...] se você não souber fazer a política, você sai do cargo.(GESTOR 6).

E o que seria preciso para uma negociação ter êxito no *Campus* Baixada Santista da UNIFESP? Além do relacionamento político já discutido, **a participação igualitária dos setores administrativo e acadêmico nas negociações** mais uma vez foi mencionada, da mesma forma como foi em relação ao uso do poder. Eis o desabafo do GESTOR 5:

Inicialmente, que as duas diretorias passem a trabalhar em nível de igualdade. Hoje você tem visivelmente uma diretoria administrativa subordinada a uma diretoria acadêmica [...] Outra coisa que eu vejo, o setor administrativo, ele tem um valor irrisório dentro do *campus*...uma classe de aula não funciona sem o apoio administrativo [...] essa desvalorização administrativa não permite que você negocie nada no *campus* [...] que os assuntos administrativos sejam tratados com o mesmo respeito e com o mesmo valor que os assuntos acadêmicos [...]

Bom relacionamento com o diretor, começa por aí...se você já tem um bom relacionamento com ele, administrativamente falando, eu acho que você tem boas chances de ser ouvido [...] de preferência ter bom relacionamento com o setor acadêmico...muitas ideias esbarram com o interesse do acadêmico.(GESTOR 7).

[...] descentralização do poder...eu vejo hoje uma forma de desconcentração [...] a decisão até hoje fica lá [em São Paulo, sede da UNIFESP], tanto as decisões acadêmicas como as administrativas, tudo depende de lá [...] (GESTOR 8).

Conforme já exposto na problematização deste trabalho, é notória a concentração do poder de decisão na área acadêmica da universidade, praticamente impossibilitando as negociações dos setores administrativos, daí os gestores mencionarem a **necessidade de uma distribuição de poder mais justa e a ampliação do espaço para a negociação**.

Machado e Martinelli (2001) afirmam que a negociação é a busca de um acordo através da convergência de ideias e interesses, de modo a se tornarem comuns ou complementares. **Se não há a valorização nem o respeito pelas necessidades da outra parte, não há como falar em negociação**. O objetivo, nestas condições, seria mais uma relação de “ganha-perde”, onde alguém sairia sempre perdendo (setor administrativo) para outro sair sempre ganhando (acadêmico), como os gestores relataram. A relação de ganho mútuo ou “ganha-ganha” – **a negociação cooperativa** – parece ser uma realidade distante no *Campus* Baixada Santista.

3.6 DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA NEGOCIAÇÃO NO *CAMPUS* BAIXADA SANTISTA

Acho que toda habilidade você só aprende na prática, né! Não adianta você ler um livro [...] até porque quando você pratica alguma coisa, vem o sentimento...só praticando você ganha segurança [...] aqui a gente não tem tanto assim situações de estar negociando, não tem oportunidades de negociação. (GESTOR 3)

A última categoria de análise buscou compreender a percepção dos gestores quanto ao desenvolvimento da competência Negociação no *Campus* Baixada Santista. A importância desta competência já foi ressaltada por Machado e Martinelli (2001): “O perfil de um administrador, como o perfil de um negociador, deve estar presente nos gestores. **É impossível falar em uma boa gestão sem falar em Negociação.**”

Sendo assim, antes de comentar sobre o desenvolvimento da competência negociação, é necessário verificar se os gestores percebem a negociação como uma habilidade inata ou que pode ser aprendida e desenvolvida. De acordo com os dados coletados, todos os gestores

acreditam que **o ideal é a combinação do talento ou dom pessoal para negociar com o desenvolvimento ou aprimoramento dessa competência**. Tal constatação vai de encontro aos estudos de Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli (2008). Segundo os autores, independente das habilidades, qualquer pessoa pode negociar. Entretanto, os negociadores que possuírem algumas delas terão um diferencial, e poderão ter melhores chances de sucesso. As habilidades de negociação podem ser desenvolvidas ou aprimoradas por qualquer pessoa, visto que a negociação está presente no dia a dia. E quanto mais hábeis forem os negociadores, maiores as possibilidades de uma negociação efetiva.

[...] eu acredito nas duas possibilidades, tem aqueles negociadores que já nasceram com isso... Nosso presidente da república [por exemplo] e eu acredito que você possa adquirir qualidades para isso [...] é lógico que aquele cara que tem habilidade inata vai ter alguma vantagem [...] (GESTOR 1).

Saavedra e Santos (2007) entendem que negociar é o resultado do investimento permanente no desenvolvimento dessa competência. Diante disso, foi questionado aos gestores como poderia se desenvolver a capacidade de negociação no *Campus Baixada Santista*. Seguem os pontos sugeridos:

- a) Capacitação específica de negociação para os servidores, além de cursos de liderança e de comunicação;
- b) Definição de uma estrutura administrativa e das competências de cada setor administrativo;
- c) Participação mais abrangente dos servidores, maior envolvimento e união entre os mesmos;
- d) Divulgação ou comunicação de negociações anteriores e seus resultados;
- e) Ampliação do espaço de negociação, ou seja, do número de situações práticas;
- f) Entendimento da cultura organizacional, como a instituição funciona;
- g) Conscientização das lideranças quanto à importância da negociação e de se ouvir as ideias dos servidores.

[...] o primeiro treinamento, se é que se chama treinamento, seria com eles [chefias, diretores]...uma exposição do que é [a negociação], quais os benefícios de você ouvir o peão, que está embaixo, e que vai passando as ideias que podem trazer benefícios [...] (GESTOR 5).

[...] eu acho que capacitação é interessante, mas ela só vai ser eficiente e válida se forem criados os cargos [...] porque não adianta desenvolver as habilidades se não puder praticar...acho que a prática é fundamental. (GESTOR 8).

[...] eu acho que falta um espaço de comunicação entre os servidores, sabe...um encontro onde as pessoas possam saber o que está acontecendo, o que mudou [...] porque as pessoas conhecendo o que acontece, seus direitos, deveres, ela vai querer negociar mais [...] se não conhece nada, não sabe com quem falar...uma voz sozinha não adianta [...] (GESTOR 6).

O último ponto procurou investigar se o *Campus* Baixada Santista cria condições para o satisfatório desenvolvimento das competências dos servidores e o que poderia ser feito para melhorar. Todos os gestores afirmaram que **o campus não cria condições para o desenvolvimento da competência negociação**. Os relatos incluíram praticamente as mesmas sugestões mencionadas na questão anterior e se resumem basicamente em: abertura de canais de comunicação mais diretos com a direção, maior integração dos servidores, ampliação do espaço para negociar, mudança da consciência da cúpula diretiva, igualdade entre os setores administrativo e acadêmico, além de capacitações focadas na negociação.

[...] criar fóruns e e-mails para se comunicar com instâncias superiores, ou canal de comunicação melhores, que a gente tenha certeza que as coisas serão levadas em consideração, serão lidas, estudadas..isso tudo a gente não tem hoje [...] eu acho que a nossa UNIFESP é bem hierarquizada mesmo [...] a pessoa não pode pular etapas, passar por cima do outro, mas não é isso !! De vez em quando você tem que falar com Deus ! (risos) [...] deveria ser mais uma comunicação direta, [por exemplo] eu querer falar com o Reitor e ir lá e falar...[...] e mesmo que fosse fácil [falar com o Reitor], muita gente ia ficar aborrecida se eu o fizesse...de mim até o Reitor vai um tanto de gente. (GESTOR 7).

[...] que as pessoas se conheçam, sabe...quebrar esse negócio de docente e técnico que vem lá de São Paulo [sede da UNIFESP] [...] somos todos trabalhando juntos, um depende do outro [...] (GESTOR 6).

De acordo com Le Boterf (2003, apud ANTONELLO, 2010) a competência só é construída quando colocada em ação, em uma situação de trabalho, ou seja, **não há competência senão em ato**. Portanto, para a mobilização das competências é preciso que se tenha a possibilidade de colocá-las em prática. Essa prática está relacionada a um contexto facilitador, que fornece os meios apropriados ao desenvolvimento e mobilização de competências. Segundo o autor, o profissional não é competente sozinho, pois necessita de um suporte da organização. Dessa forma, a medida que o profissional possui os meios e as condições necessárias para poder agir dentro da organização, juntamente com o querer agir e com o saber agir, conseguirá desenvolver e mobilizar suas competências. **Não é esse o cenário que encontramos dentro do *Campus* Baixada Santista da UNIFESP.**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência negociação no uso do poder e nos resultados das negociações. Em decorrência disso, investigou-se também o quanto a instituição incentiva e propicia as condições necessárias para o satisfatório exercício e desenvolvimento dessa competência.

As informações coletadas revelaram que os gestores identificam a habilidade de negociar como necessária para o desempenho de suas funções, já que está presente em várias situações do dia a dia. Negociam entre si, com outros servidores, com fornecedores, com funcionários terceirizados, com suas chefias, com outras entidades ou instituições. Conhecem também as características que formam o perfil do negociador, os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser mobilizadas para o exercício desta competência.

Reconhecem a importância do desenvolvimento da competência negociação tanto para o desempenho de suas funções, como gestores, como para os demais servidores, portanto afirmam que é uma competência que pode ser aprendida e desenvolvida. Negociadores natos levariam vantagem, mas mesmos esses, sem o devido aprimoramento, não garantiriam boas negociações.

A partir das análises realizadas, constatou-se que os programas de capacitação da UNIFESP não atingem o objetivo de desenvolver as competências dos gestores, inclusive a negociação. Por tratarem de temas genéricos, não focam as rotinas de trabalho dos mesmos. Outro ponto revelado é que somente a capacitação para negociar não é suficiente para o desenvolvimento desta competência. É necessário espaço para que ela seja exercida. No contexto da UNIFESP, não há situações ou oportunidades práticas de se negociar e os gestores apontaram vários motivos, a maioria deles tem relação com o poder da hierarquia e a falta de um canal de comunicação, além do poder de decisão estar concentrado na área acadêmica da universidade.

A relação entre poder e negociação é total no sentido de prevalecer o poder hierárquico e por consequência a necessidade de se ter ou ser um contato político na instituição. Consegue mais facilmente seu objetivo ou reivindicação quem tem bons relacionamentos com a cúpula diretiva ou setor acadêmico. Conclui-se que não há um canal aberto para negociação ou exposição de ideias, onde todos possam argumentar ou defender

um propósito – a hierarquia impede “ser ouvido” por quem realmente detém o poder de decisão.

A questão crucial que esta pesquisa revelou é que, apesar do reconhecimento, por parte dos gestores, da influência da competência negociação e da importância de seu desenvolvimento, não existem práticas de negociação, não há “o poder agir” que vários autores ressaltam como primordiais para o desenvolvimento desta competência. A UNIFESP não estimula o aprendizado a partir de vivências práticas da situação. De nada adianta ser capacitado, realizar cursos, conhecer os recursos para essa competência, se não é possível mobilizá-los na situação real de trabalho. O ambiente organizacional deveria permitir não só aos gestores, mas a todos os servidores a experiência para exercitarem a capacidade de negociação e de solução de conflitos. Como qualquer outra competência, a habilidade em negociar melhora à medida que negociamos.

Este trabalho buscou agregar conhecimentos e gerar reflexões, contribuindo para a disseminação dos conceitos de negociação e de competências, trazendo à luz aspectos imprescindíveis para a implantação desse importante instrumento de gestão. Com a investigação prática, a pesquisa objetivou, além de entender como os gestores administrativos percebem a importância e a influência da competência negociação, estimulá-los a refletir sobre o assunto buscando potencializar o desempenho de sua equipe através da mobilização de suas competências e de seu desenvolvimento. Para que isso aconteça, demonstrou-se que é crucial a:

- Implantação de uma estrutura organizacional no *Campus* Baixada Santista, com a definição de cargos, atribuições, responsabilidades e suas relações hierárquicas. Com isso deixa-se claro o que se pode negociar e com quem negociar;
- Ampliação do espaço de negociação, ou seja, abertura de canais de comunicação e de discussão de ideias. A hierarquia não deve impedir o acesso a informações e debates. É necessário “destravar” o processo de comunicação;
- Conscientização da cúpula diretiva da universidade quanto à importância e benefícios da negociação. A mudança da cultura organizacional, ampliando o espaço democrático de discussões e de decisões, deve começar pela direção da universidade;
- Valorização das atividades administrativas nos *campi*, possibilitando uma relação de ganho mútuo ou negociação cooperativa. Percepção que todos são servidores que trabalham juntos na universidade;

- Integração maior entre os servidores com a abertura de espaços para discussão e comunicação intrainstitucional, além da real participação e interesse nos assuntos da universidade;
- Implantação de programas de capacitação direcionados para a função dos servidores e especialmente para a negociação. Foco no desenvolvimento das habilidades humanas, do saber ouvir, da comunicação interpessoal, de modo que se fortaleça o poder pessoal, baseado na argumentação e na persuasão.

Portanto, em linhas finais, acredito que a negociação, assim como a cidadania, é uma questão de atitude. Ela depende não só da organização, mas da ação de cada um. Os dois universos, o individual e o institucional, devem estar abertos à negociação.

Em trabalhos futuros esta pesquisa poderá ser ampliada, com a participação de um maior número de gestores respondentes. As pesquisas podem ir mais a fundo abrangendo todos os servidores ou restringindo-se, por exemplo, à cúpula diretiva da universidade. Na verdade, muitos trabalhos podem se abrir a partir deste, com amostras mais representativas, o que irá possibilitar uma compreensão maior do universo organizacional, de suas dificuldades e facilidades para negociar.

O importante é perceber que negociar, assim como qualquer coisa na vida, é um processo contínuo de aprendizagem, de aperfeiçoamento. Nada está pronto ou acabado, tudo se transforma a cada dia, a cada momento. O ser humano não nasce pronto e esse é um dos presentes mais lindos que o Criador nos deu: a capacidade de superação, de se redescobrir, de se reinventar e recomeçar...

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Paula de; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Habilidades Essenciais aos negociadores num contexto globalizado.** Disponível em: <www.angrad.org.br/.../habilidades_essenciais...negociadores.../download/>. Acesso em: 25 jun. 2010.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 26, n. 129, set./dez. 2006.

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público.** Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006. Disponível em <<http://www.sfp.gov.py/pdfs/Simposio%20Internacional/Brasil/Desenvolvimento%20de%20Competencias%20de%20Servidores.pdf>>.

ANTONELLO, Cláudia Simone. **Desenvolvimento e multiplicação de competências**, texto 5- módulo 4. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10 jun. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 20 abr. 2010

CAMARGO, Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de. **Visão Sistêmica e Negociação: O caso da pecuária de Corte.** Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31082007-111725/>>. Acesso em: 20 abr. 2010. p. 41-73.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M.. Negociação Coletiva no Setor Público: experiências internacionais recentes por meio de análise de literatura. **Cadernos Enap**, Brasília, n. 25, p.88, 2004.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações**, texto 1- módulo 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10 jun. 2010.

_____. **A noção de competências: abordagens e definições**, texto 2 – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso 10 jun. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar pesquisas?** Texto desenvolvido para a disciplina de Metodologia Científica, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, EA/PPGA/UFRGS, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [recife], v. 3, n. 2, p.86-94, maio/ago. 2005. Disponível em: <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Acesso em: 20 mai. 2010.

KATZ, Robert L.. **Skills of an Effective Administrator**. Harvard Business Review: Classics, Boston, p.01-23, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=g3IF7o0bov4C&printsec=frontcover&dq=robert+katz&hl=ptBR&ei=st1mTNK8FcHflgjY2fBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 01 jul. 2010.

LIMA, Cristina Bernardi; MARTINS, Talita Mauad; LIBONI, Lara Bartocci; ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Enfoque Sistêmico e as Habilidades do Negociador**: Caracterização e Influência no Uso do Poder em Processos de Negociação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4, 2008. Franca. Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas. Franca, 2008. Disponível em <http://www.facef.br/quartocbs/artigos/B/B_122.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2010.

LOPES, Luiz Fernando. **Negociação II**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 2), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 12 jun. 2010.

_____. **Negociação III**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 3), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 12 jun. 2010.

MACHADO, Juliano Rossi; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **O negociador da empresa global**: uma abordagem política, social, econômica e cultural. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 5, 2001. São Paulo. Ensaio P.N.E.E.. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/PNEE/O%20Negociador%20da%20Empresa%20Global.pdf>>. Acesso em 06 mai. 2010.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. **O processo de criação nas organizações**: um estudo sobre criatividade na percepção gerencial. 2009. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18371>>. Acesso em: 21 jul. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – **Negociação 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em:

<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 12 jun. 2010.

SAAVEDRA, Eumara; SANTOS, Aparecida da Penha dos. Estratégias e táticas de negociações: ações e reações de Negociadores. **Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v.2, n.2, p. 101-119, jul./dez.2007. Disponível em <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/405>. Acesso em 10 mai. 2010.

SANER, Raymond. **O negociador experiente**. São Paulo: Senac, 2002.

VARGAS, Heliana Comin. **Arte da negociação**. Apostila preparada para o curso de Extensão Novos Instrumentos de Gestão Ambiental urbana, FUPAM-FAUUSP,1996. Disponível em: http://www.usp.br/fau/deprojeto/labcom/produtos/1996_vargas_artenegocia.pdf. Acesso em 06 mai. 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

PERFIL

Gênero:

Cargo:

Função:

Há quanto tempo exerce a função:

OBJETIVOS	QUESTÕES REFERENTES
Conhecer a área de atuação do gestor	Qual o cargo que você ocupa na UNIFESP? Qual sua função atual? Há quanto tempo você exerce essa função?
Identificar quais recursos de competências são mobilizados na atuação e desempenho dos gestores	Quais os conhecimentos que são necessários para o exercício de sua função? Eles estão adequados à mesma? Quais as habilidades que deve possuir para o desempenho de sua função? Elas estão adequadas à mesma? Quais as atitudes que se deve ter para o desempenho de sua função? Elas estão adequadas à mesma?
Identificar competências a serem desenvolvidas e investigar como os gestores percebem os programas de capacitação da UNIFESP	Qual outra característica você julga importante para o desempenho satisfatório de suas funções? Como você pensa que ela poderia ser desenvolvida? Os programas de capacitação da UNIFESP são satisfatórios para o desenvolvimento desses conhecimentos, habilidades e atitudes?
Identificar quais recursos de competências são mobilizados para obter bons resultados nas negociações	Quando você teve que negociar algo, quais os conhecimentos que permitiram realizar uma boa negociação? Quando você teve que negociar algo, quais as habilidades que permitiram realizar uma boa negociação? Quando você teve que negociar algo, quais as atitudes que permitiram realizar uma boa negociação?
Investigar e analisar como os gestores percebem a relação entre o uso do poder e a negociação	Como você percebe a relação entre Negociação e Poder?
Investigar e analisar como os gestores percebem a negociação na UNIFESP	O que se necessita para negociar na UNIFESP? Na sua opinião, o negociador precisa ser ou ter um contato político na UNIFESP para conseguir mais barganhas, ou seja, aquilo que ele busca? O que é preciso para uma negociação ter êxito no <i>Campus Baixada Santista</i> da UNIFESP?
Analisar a percepção dos gestores quanto ao desenvolvimento da competência Negociação no <i>Campus Baixada Santista</i>	A negociação é uma habilidade inata ou pode ser aprendida e desenvolvida? Na sua opinião, como poderíamos desenvolver a capacidade de negociação no nosso <i>Campus</i> ? Você acha que o <i>Campus</i> cria condições para o satisfatório desenvolvimento dessas características dos servidores? O que poderia ser feito para melhorar?

- 1) Qual o cargo que você ocupa na UNIFESP? Qual sua função atual?
- 2) Há quanto tempo você exerce essa função?
- 3) Quais os conhecimentos que são necessários para o exercício de sua função? Eles estão adequados à mesma?
- 4) Quais as habilidades que deve possuir para o desempenho de sua função? Elas estão adequadas à mesma?
- 5) Quais as atitudes que se deve ter para o desempenho de sua função? Elas estão adequadas à mesma?
- 6) Qual outra característica você julga importante para o desempenho satisfatório de suas funções? Como você pensa que ela poderia ser desenvolvida?
- 7) Os programas de capacitação da UNIFESP são satisfatórios para o desenvolvimento desses conhecimentos, habilidades e atitudes?
- 8) A negociação é uma habilidade inata ou pode ser aprendida e desenvolvida?
- 9) O que se necessita para negociar na UNIFESP?
- 10) Quando você teve que negociar algo, quais os conhecimentos que permitiram realizar uma boa negociação?
- 11) Quando você teve que negociar algo, quais as habilidades que permitiram realizar uma boa negociação?
- 12) Quando você teve que negociar algo, quais as atitudes que permitiram realizar uma boa negociação?
- 13) Como você percebe a relação entre Negociação e Poder?
- 14) Na sua opinião, o negociador precisa ser ou ter um contato político na UNIFESP para conseguir mais barganhas, ou seja, aquilo que ele busca?
- 15) O que é preciso para uma negociação ter êxito no *Campus* Baixada Santista da UNIFESP?
- 16) Na sua opinião, como poderíamos desenvolver a capacidade de negociação no nosso *Campus*?
- 17) Você acha que o *Campus* cria condições para o satisfatório desenvolvimento dessas características dos servidores? O que poderia ser feito para melhorar?

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluna do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Igor de Oliveira Medeiros cujo objetivo é entender como os gestores administrativos do *Campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo percebem a influência da competência Negociação no uso do poder e nos resultados das negociações.

A sua participação envolve uma entrevista que será gravada, se assim você permitir. A participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (XX) XXXX-XXXX. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 3308-3725.

Atenciosamente,

Rosane Cristina Piedade Tamada

Local e data

Consinto em participar deste estudo.

Nome e assinatura do entrevistado

Local e data