

Contribuições da Negociação Integrativa para as Relações Públicas¹

Victor Said dos Santos Sousa
Universidade do Estado da Bahia, Salvador/BA
Luiz Carlos Teodoro
Universidade do Estado da Bahia, Salvador/BA

Resumo

O presente artigo apresenta as contribuições da Negociação Integrativa para as Relações Públicas. A metodologia empregada foi a revisão bibliográfica, confeccionada a partir da leitura de livros e artigos científicos sobre a temática. A partir do modelo de sociedade organizacional contemporâneo, apresentou-se a importância da negociação no cotidiano dos indivíduos e das organizações, arguindo sobre a necessidade de construir relacionamentos entre as organizações e seus públicos de interesse, justificando a relevância das Relações Públicas no contexto organizacional. Os princípios da Negociação Integrativa foram abordados para explicitar suas contribuições para a construção e manutenção de relacionamentos longevos. Concluiu-se que esta técnica de negociação se apresenta como um diferencial para relacionamentos duradouros, especialmente para os públicos essenciais da organização.

Palavras-chave

Relações Públicas; Negociação; Negociação integrativa; Públicos de interesse; Organizações.

Apresentação

Os processos de negociação estão presentes no cotidiano de todos os indivíduos, pois a negociação está diretamente relacionada à tomada de decisão. Barbosa (2017, p. 13) explica que “tudo o que vivenciamos em nosso dia a dia envolve algum tipo de negociação. Nós negociamos o tempo todo”. Seja no âmbito pessoal, profissional ou acadêmico a negociação é uma prática contínua, pois tomamos decisões e fazemos escolhas a todo momento (MURRO, 2012).

No senso comum, há uma percepção equivocada sobre o conceito de “negociação”, por vezes associado às práticas de negociação empresarial (AMRConsult, 2019; BARBOSA, 2017; FERRAZ, 2015), como a negociação entre empresas ou a negociação com o consumidor final. Mas, independente do cenário empresarial, as técnicas e métodos de negociação podem ser aprimorados, podendo ser aplicados para a resolução de conflitos de interesse e problemas cotidianos, na aquisição e venda de produtos ou na melhoria de relacionamentos, por exemplo (MURRO, 2012).

¹ Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Pesquisa de Iniciação Científica, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Em primeira análise é possível concluir que, por todos serem negociadores direta ou indiretamente, não se faz necessário aprofundar os conhecimentos em negociação (FERRAZ, 2015). Entretanto, apenas a prática não é suficiente para realizar, efetivamente, uma negociação plena e sólida, de modo a obter os resultados esperados e desejáveis (MURRO, 2012), justificando a importância de conhecer as diversas formas de negociar – evitando grandes prejuízos financeiros ou emocionais (FERRAZ, 2015).

Pode-se afirmar que “negociar é um **processo de comunicação**, que envolve uma ou mais partes com interesses comuns e/ou antagônicos, que se sentam para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo” (AMRConsult, 2019, grifo do autor). Por se tratar de uma prática presente no dia a dia dos indivíduos, o que é válido para a comunicação é, também, para a negociação, uma vez que, para ambas, conhecer as ferramentas e métodos de negociar/comunicar, aumentam as chances de tornar o processo bem-sucedido (MURRO, 2012; FERRAZ, 2015).

Na contemporaneidade, as organizações encontram grandes desafios para estruturar seu relacionamento com seus públicos de interesse (FRANÇA, 2009), especialmente porque os processos de interação são marcados pela mediação de estratégias e meios de comunicação nas trocas culturais, comerciais e científicas (THOMPSON, 1999), acarretando em mudanças significativas no alcance e na forma de se estabelecer comunicação (HALL, 2004).

A sociedade globalizada é marcada por acentuada complexidade (BALDISSERA, 2014), implicando desafios cada vez maiores para as organizações, cuja a sobrevivência depende da capacidade “de adaptar-se às mudanças constantes do seu ambiente. A adaptação só é possível pela mudança, e mudança é estimulada por conflito” (COELHO JUNIOR, 2008, p. 10).

Compreendendo que vivemos em uma sociedade organizacional (KUNSCH, 1997) e considerando as Relações Públicas como a área comunicacional que constrói a base para um relacionamento entre as organizações e os seus públicos (PEREIRA, 2001); as alterações na estrutura social que impactaram diretamente na forma de consumir e existir, tornando os indivíduos cada vez mais fragmentados e suas relações líquidas (BAUMAN, 2010; HALL, 2004); e o fato de estas mudanças promoverem desdobramentos nas organizações, que não estão isoladas de seu meio (CHIAVENATO, 2003), tornar-se imprescindível pensar em novas estratégias de comunicação/negociação para lidar com estas mudanças, preservando os relacionamentos com seus públicos de interesse.

A prática profissional das Relações Públicas confere durabilidade e lucratividade aos relacionamentos, com a qualidade de reduzir conflitos (GRUNIG; HUNT, 1992 *apud* PEREIRA, 2001). A boa prática de negociação possibilita novos caminhos de relacionamento

com os públicos e a consolidação de vínculos em longo prazo para as organizações (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2016). O relacionamento longo, inclusive, é o objetivo principal da Negociação Integrativa – técnica de negociação que visa a continuidade e manutenção do relacionamento entre as partes negociadoras, a partir da integração de recursos (LEVINO; MEDEIROS; MORAIS, 2010, p. 4).

Este artigo tem por objetivo apresentar as contribuições da Negociação Integrativa para o profissional de Relações Públicas, tendo em vista a necessidade de construir e consolidar o relacionamento com os públicos de interesse das organizações, especialmente para os públicos essenciais (FRANÇA, 2009). Para tanto, o procedimento metodológico empregado foi a revisão bibliográfica, elaborada através da consulta de livros e artigos científicos.

Este trabalho se estrutura em quatro sessões. Na primeira parte, efetuar-se-á a conceituação da sociedade organizacional na contemporaneidade (BALDISSERA, 2014; BAUMAN, 2010; CHIAVENATO, 2003; HALL, 2004; KUNSCH, 1997), logo após as Relações Públicas serão definidas considerando sua função estratégica para a mediação dos conflitos e dos interesses organizacionais (BALDISSERA, 2014, FRANÇA, 2009; GRUNIG; HUNT, 1992 *apud* PEREIRA, 2001; SIMÕES, 1984). Em seguida, serão apresentados os princípios e contribuições da Negociação Integrativa (BARBOSA, 2017; BURBRIDGE *et al.*, 2008; GUIRADO, 2019) para esta profissão e, por fim, serão feitas as considerações finais.

A sociedade organizacional na contemporaneidade

As organizações existem desde o início da humanidade e são responsáveis pela produção dos bens ou serviços que serão consumidos em sociedade (KUNSCH, 1997; CHIAVENATO, 2003). Elas funcionam através do princípio da “divisão de trabalho, permitindo uma multiplicação das capacidades individuais” (DIAS, 2008, p. 17), pois “uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum” (SILVA, 2008, p. 44). Elas são:

[...] instituições sociais e a ação desenvolvida por [seus] membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca (MORAES, 2004, p. 91).

As organizações não estão hermeticamente isoladas de seu ambiente, sendo autossuficientes e capazes de operar sem relacionamento com o mundo exterior. As atividades organizacionais requerem comunicação, relacionamento e negociação contínua para a tomada de decisão e

manutenção de seu correto funcionamento. Conforme explica Chiavenato (2003, p. 2), “todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações”, as quais dependem do ambiente onde estão inseridas, pois estão condicionadas a prestar um serviço ou comercializar um produto, atendendo às demandas da sociedade e/ou de seus públicos de interesse (FRANÇA, 2009). Nesse contexto, pode-se concluir que:

Vivemos em uma sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que se constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante a sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores públicos, privado e do chamado terceiro setor (KUNSCH, 1997, p. 19).

Silva (2008) converge com a perspectiva de Chiavenato (2003) e Kunsch (1997), ao afirmar que “as organizações são complexas. Elas afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e mesmo a morte” (SILVA, 2008, p. 40). A sociedade depende diretamente das organizações, que são as bases para a estrutura social (CHIAVENATO, 2003).

No contexto da contemporaneidade, as organizações passaram por diversas alterações e ressignificações, pois, por se tratar de sistemas inseridos no ambiente social, elas acompanharam as mudanças vividas na sociedade, especialmente promovidas pela pós-modernidade. A atualidade é marcada por um conjunto de rupturas com os períodos anteriores, representando profundas transformações nos modelos das instituições e da organização social, que reverbera diretamente no modo de ser e viver dos indivíduos (BAUMAN, 2010; HALL, 2004; KUNSCH, 1997; SEMPRINI, 2006). Esse fenômeno nasce da acentuada complexidade do mundo contemporâneo:

Importa atentar para o fato de que a sociedade tem se tornado cada vez mais complexa, particularmente devido: aos processos exponenciais de circulação de capitais (simbólico, social, econômico, cultural) (Ianni, 1997; Bauman, 2001; Hall, 1999); à articulação em rede (Castells, 1999); à potencialização das possibilidades e dos processos expressivos e das vozes – dentre outras coisas, com mais amplitude [...] (BALDISSERA, 2014, p. 50).

As demandas por consumo (de bens, símbolos, cultura etc.) são imensamente superiores a qualquer outro período histórico (BAUMAN, 2010; HALL, 2004; SEMPRINI, 2006), fazendo com que os processos de relacionamento e comércio entre organizações e consumidores assumam uma nova roupagem.

Não há mais como pensar as organizações como assépticas às manifestações dos sujeitos (indivíduos e/ou públicos) que com elas se relacionam (direta e/ou indiretamente) ou, mesmo, que simplesmente a elas se referem em suas falas cotidianas na dimensão da “organização falada” (BALDISSERA, 2014, p. 51).

Compreendendo esta complexidade como parte essencial do modelo contemporâneo de sociedade, a qual se estrutura a partir de organizações, pode-se expandir a concepção de organizações, compreendendo que incluem “os entes organizacionais (personalidades, empresas públicas e privadas, grupos organizados, demais tipos de organizações), são constituídos por/em relações e interações que os sujeitos estabelecem ‘neles’, ‘com eles’ e ‘sobre eles’” (BALDISSERA, 2014, p. 51).

Apesar de os modelos organizacionais terem sofrido diversas transformações, ao ponto de considerar novos entes, a relação de interdependência entre elas e seus públicos mantém-se, afinal as organizações “têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência” (KUNSCH, 1997, p. 69). Essa conjuntura faz com que grande parte dos esforços das organizações seja deliberadamente empregado na construção de relacionamento com seus públicos de interesse:

A preocupação maior das organizações contemporâneas se concentra nos relacionamentos com os seus públicos. Sabem que deles nascem as estratégias que devem nortear a tomada de decisão quanto às ações que precisam desenvolver para obterem êxito na administração de seus negócios (FRANÇA, 2009, p. 210).

Entendendo “as relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, [que] têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas, que, no entanto, se relacionam dialeticamente” (KUNSCH, 1997, p. 89), cabe ressaltar as contribuições dessa profissão estratégica para o aprimoramento do relacionamento entre as organizações e seus públicos, especialmente considerando a importância da negociação para a manutenção deste vínculo. Através do uso da Negociação Integrativa, que visa a “integração dos recursos de forma a ampliar o objetivo da negociação e gerar ganhos mútuos para as partes” (LEVINO; MEDEIROS; MORAIS, 2010, p. 4), é possível obter bons resultados para a preservação da relação a longo prazo.

Relações Públicas como mediadora de conflitos e tensões

Relações Públicas é definida no Brasil pela lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, como sendo:

A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2019).

Através da definição legal de RP, concluímos que esta profissão tem por foco a comunicação organizacional e o relacionamento com seus públicos. O conceito e a definição de relações públicas são bastante variáveis, diferindo de acordo com o período histórico e com o autor. Simões (1984, p. 83) afirma que “a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização”, sendo uma via de mão dupla. Segundo o autor “deve existir, entre a organização e seus públicos, um sistema que permita a fluência de informações nos dois sentidos, tanto de ida como de volta”. França (2009) alinha-se a esta definição, quando afirma a função do profissional:

Em relações públicas, atividade essencialmente de relacionamentos com pessoas, é imprescindível que os públicos da organização sejam corretamente identificados, para que se possa estabelecer com eles uma interação produtiva e dialógica (FRANÇA, 2009, p. 210).

Estas definições convergem com a concepção de Grunig e Hunt (1992 *apud* PEREIRA, 2001), que definem a profissão a partir do conceito de Duplo Fluxo Simétrico (via de mão dupla). Para os autores, as relações públicas, exercidas pela via de mão dupla, fornece uma estrutura para práticas de comunicação pautadas na ética, dando forma a teoria normativa das práxis da profissão – práticas saudáveis que buscam ajustar a gestão organizacional à uma sincronia com os seus públicos.

Simões (1984, p. 88) define, ainda, que as Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua, “tal proposição caracteriza uma espécie de meta da atividade, assim como a dialética do conflito”. Uma das principais funções das Relações Públicas é administrar, regular ou monitorar o conflito reconhecendo a existência permanente do antagonismo entre os interesses da organização e de seus públicos, “desde o surgimento, Relações Públicas configuram-se como âmbito/arena de tensões e controvérsias” (BALDISSERA, 2014, p. 52).

Este antagonismo é responsável por promover o desenvolvimento organizacional, pois, para Simões (1984), não se pode conceber a sociedade sem que se realize a dialética de integração

e conflito. Nesse sentido, a atividade deve integrar interesses e mediar conflitos, o esforço da profissão deve direcionar-se para “regular a compreensão mútua, ou os interesses, ou o conflito, ou a controvérsia, ou os problemas emergentes de modo que as organizações se mantenham no mercado” (SIMÕES, 1984, p. 91).

Ainda no contexto do relacionamento com os públicos, Miller (1989 *apud* PEREIRA, 2001) entende as Relações Públicas e a persuasão como sinônimos. Para o autor, esta profissão é uma maneira de alterar e direcionar os públicos de acordo com os interesses da organização, reforçando o seu domínio na construção da opinião pública pela via da persuasão. Tendo em vista essa definição, Van der Meiden (1993 *apud* PEREIRA, 2001) analisa as Relações Públicas como um instrumento da comunicação persuasiva e confronta os conceitos de Grunig e Hunt (1992 *apud* PEREIRA, 2001) – que apresentam as Relações Públicas como forma de diálogo, compreensão mútua e divulgação de informação clara e verdadeira.

Van der Meiden (1993 *apud* PEREIRA, 2001) afirma que a iniciativa interlocutora da organização demonstra a unilateralidade da comunicação, concordando com a definição de Miller (1989). Cheney e Dionisopoulos (1989 *apud* PEREIRA, 2001) divergem desta definição, considerando a persuasão como um caminho para chegar ao entendimento, e as Relações Públicas como mediadora para facilitar a resolução dos conflitos e para a ampliação de cenários. A partir dessas definições, podemos concluir que a atividade de Relações Públicas é uma atividade típica de negociação, que intermedia os interesses da organização, buscando mediar o conflito em prol dos interesses organizacionais, atuando como via de mão dupla para consolidar o relacionamento com os públicos de interesse, sendo que, por vezes, utiliza da persuasão para alcançar este objetivo.

Durante o exercício da profissão, cabe, portanto, identificar a natureza do público em questão, direcionando os esforços institucionais no processo de negociação mais adequada para o cenário. Uma vez que há interdependência na relação organização-públicos, é possível realizar a categorização lógica dos públicos de interesse como “essenciais e não-essenciais” (FRANÇA, 2009, 229), permitindo uma análise consistente sobre a natureza da relação:

Isso significa que ela é aplicável a todos os tipos de relacionamento da empresa com os públicos e, ao mesmo tempo, possibilita identificar aspectos fundamentais no estudo de públicos, a saber: a que público a empresa se dirige; o tipo e o objetivo da relação; o grau de dependência, participação e envolvimento; a natureza da relação, sua prioridade, temporalidade e as expectativas da relação, tanto por parte da organização como dos próprios públicos (FRANÇA, 2009, p. 229).

A partir da compreensão da natureza do público que é alvo da negociação, será possível aplicar a melhor estratégia para negociar naquele contexto. Existem duas estratégias principais: negociação distributiva e negociação integrativa; ambas podem contribuir, de suas respectivas maneiras, para o emprego utilitário do relacionamento ou para o seu aprimoramento, tornando a gestão das tensões e a tomada de decisões mais assertivas no âmbito organizacional.

A primeira – negociação distributiva ou de barganha –, não é objeto deste artigo, e pode ser definida como “um processo de ganha-perde, em que uma parte deseja que suas metas no processo de negociação sejam plenamente atendidas independentemente de que a outra parte também tenha a sua meta atingida” (BARBOSA, 2017, p. 61). Esse tipo de negociação poderia ser aplicada, por exemplo, para alguns públicos não-essenciais, pois “não participam das atividades-fim, mas apenas das atividades-meio; não estão ligados aos fatores produtivos, mas à prestação de serviços ou à intermediação política ou social; atuam externamente na promoção institucional [...] ou intermediando os relacionamentos com o mercado” (FRANÇA, 2009, p. 231).

A segunda – negociação integrativa –, entretanto, busca construir um relacionamento longo e dialógico com o público em questão; deve ser empregada quando a intenção for priorizar o relacionamento (BARBOSA, 2017; BURBRIDGE *et al.*, 2008; GUIRADO, 2019; LEVINO; MEDEIROS; MORAIS, 2010). Essa técnica pode ser aplicada, por exemplo, para os públicos essenciais da organização, que são aqueles “juridicamente ligados ou não à organização e dos quais esta depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução de suas atividades-fim” (FRANÇA, 2009, p. 230).

Princípios e contribuições da Negociação Integrativa

Por se tratar de uma profissão que lida com a mediação contínua entre as organizações e seus públicos (BALDISSERA, 2014, FRANÇA, 2009; SIMÕES, 1984), a atuação deste profissional pode ser diretamente beneficiada pelas técnicas de negociação de conflitos e interesses, especialmente pela metodologia utilizada no Programa de Negociação da Universidade de Harvard (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 64), a Negociação Integrativa:

Na Negociação Integrativa, se negociam duas ou mais questões, em um ambiente competitivo ou colaborativo, no qual os negociadores procuram criar valor por meio do compartilhamento de seus interesses, para depois distribuí-lo de forma a otimizar seus benefícios (RAIFFA, 2002 *apud* GUIRADO, 2019).

Esta técnica é relevante para os profissionais de Relações Públicas, dada a necessidade de diálogo e resolução dos conflitos ou a mediação dos interesses, especialmente com os públicos essenciais da organização, como “investidores, sócios, diretores, conselhos administrativos, governo e autoridades governamentais [...] fornecedores de matéria-prima e insumos básicos, bem como os colaboradores diretos [...] fornecedoras de mão-de-obra terceirizada e temporária” (FRANÇA, 2009, 231).

Nesta negociação, ambas as partes saem beneficiadas – mesmo que de maneiras distintas. Segundo Barbosa (2017, p. 39), “nesse tipo de estratégia os participantes procuram acima de tudo satisfazer as metas e objetivos das partes envolvidas”. Assim, Guirado (2019) considera que cada interesse da negociação deve ser transformado em uma questão, essas questões menos relevantes devem ser cedidas, de forma a possibilitar a conquista de questões consideradas relevantes para o negociador – ambas as partes devem ser beneficiadas.

De uma maneira geral, existem algumas etapas para alcançar uma negociação integrativa bem-sucedida (BARBOSA, 2017), de modo que a contribuir com a manutenção do relacionamento, partindo de concessões entre as partes:

- a) Os negociadores devem se concentrar naquilo que é comum às partes; b) Os negociadores devem buscar focar nas necessidades e interesses, excluindo a possibilidade de tomada de posições exacerbadas; c) Os negociadores devem buscar o atendimento das necessidades de todos os envolvidos; d) Os negociadores devem pensar em ganhos que atendam as partes; e) Por fim, os negociadores devem adotar critérios objetivos que sigam padrões de desempenho nos processos de negociação (LEWICKY *et al.*, 2014 *apud* BARBOSA, 2017, p. 39).

Para a eficácia dessa negociação, além das etapas ressaltadas acima, cabe também, de acordo com Barbosa (2017), definir a problemática de maneira aceitável, prática e compreensiva pelas partes. Transformar a resolução em meta, traçando objetivos e dificuldades, promovendo a “despersonalização do problema por meio do processo de neutralidade no processo de negociação, sem definir posicionamentos que anulem a outra parte, mas que reforcem que uma forma de agir difere da outra [...]” (BARBOSA, 2017, p. 40), além de distinguir o problema, efetivamente, da solução.

Após essas etapas, buscar-se-á compreender a natureza do problema e as necessidades específicas de cada uma das partes. De acordo com Burbridge (*et al.*, 2008), existem sete conceitos fundamentais para alcançar uma negociação integrativa exitosa, conforme as Técnicas de Negociação de Harvard, são eles: comunicação, relacionamento, interesses, opções, legitimidade, alternativa e compromisso. A seguir, definiremos cada um destes

conceitos conforme o autor, de modo que possam ser aplicados numa negociação eficiente e proveitosa para o profissional de relações públicas.

Comunicação

A comunicação ocorre em todo processo de negociação; em verdade, em todo processo de relacionamento humano. Entretanto, Burbridge (*et al.*, 2008, p. 66) explica que é importante garantir que a comunicação entre as partes seja eficaz, identificando “os pontos de comunhão ou conhecimentos comuns existentes entre os envolvidos na negociação”. É interessante empregar uma linguagem adequada, considerando os jargões das profissões, regionalismos e evitando quaisquer expressões que venham a gerar um mal-entendido.

Para o autor, empregando o uso analítico da comunicação torna-se possível falar a “mesma língua” entre as partes, de forma a identificar outros pontos comuns, como pontos de referência, interesse, valores e cultura (BURBRIDGE *et al.*, 2008). Através de diálogos informais prévios e durante o próprio processo de negociação, deve-se buscar construir um clima confortável, pouco beligerante, que promova a confiança recíproca e a derrubada de barreiras prévias, enquanto mantém-se o cuidado de apenas fazer propostas que não “agridem esses valores e, conseqüentemente, colocam em risco o diálogo” (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p.66) entre as partes.

Além destes fatores em comum, é necessário identificar quais são os problemas de comunicação mais comuns, o autor enumera três deles: falta de comunicação entre as partes, que pode ser solucionado com a presença de mediador; as partes não estão se ouvindo, um bom negociador necessita ser bom ouvinte, pois a informação é a matéria prima da negociação; equívocos ou mal-entendidos podem ser evitados ao checar o sentido da locução.

Relacionamento

A respeito do relacionamento é importante discernir que “em algumas negociações [...] o relacionamento é mais importante do que o objetivo. Em outras, a manutenção do relacionamento chega a ser o próprio objetivo das conversações” (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 68). É imprescindível compreender o tipo de relacionamento e seus impactos a curto, médio e longo prazo, considerando os objetivos da negociação e o público em questão.

Para o autor, por vezes, o que pode dificultar a negociação é o próprio relacionamento com “a pessoa do outro lado” (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 68). Neste caso, pode-se tomar algumas

medidas, como: buscar pontos de comunhão, separar o problema das pessoas do objeto negociado, manter o foco no problema que está sendo resolvido, evitar acusações, ter posicionamento claro ao elucidar que compreender não é o mesmo que concordar e envolver outra pessoa neutra – um mediador – quando for preciso (BURBRIDGE *et al.*, 2008).

Interesses

Durante o processo de negociação integrativa, deve-se identificar quais são os interesses da outra parte, entendendo que os posicionamentos tomados durante a negociação – por mais controversos que possam ser – não necessariamente são a expressão do seu desejo. Assim, posicionar-se estrategicamente durante o processo de negociação, apresenta-se como solução para descobrir os interesses da outra parte, permitindo a resolução mútua de interesses. Essa medida visa estabelecer quais são as concessões que serão feitas e obtidas durante o processo (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 73). Sendo assim, uma das principais estratégias é desvendar os interesses dos públicos para garantir uma negociação bem-sucedida.

Legitimidade

Legitimidade – ou critérios objetivos – é definido como o parâmetro de análise comum às partes, que buscam definir quais serão os termos confiáveis para fechar o negócio, eles são “padrões ou critérios de referência aceitos no mercado, na comunidade ou em certas organizações, que auxiliam a estabelecer a justiça ou a correção de determinada solução para certas situações” (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 74). Utilizar, por exemplo, uma tabela de preços amplamente conhecida ou adotar um parâmetro legal como critério de negociação pode garantir a legitimidade, de forma a tornar os termos “justos” para ambas as partes. Os critérios de legitimidade são importantes também para “quem não foi tão beneficiado com o resultado final aceitar mais facilmente tal resultado” (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 75).

Alternativas

Em caso de a negociação não ocorrer conforme o previsto e não se consolidar, é necessário ter alternativas claras para o caso de o acordo não ser alcançado. Burbridge (*et al.*, 2008, p. 70) explicam que “o pleno conhecimento de nossas alternativas nos proporciona a consciência de quando vale a pena fechar um acordo, ou quando é melhor dizer “não” à proposta recebida.

Burbridge (*et al.*, 2008, p. 70) estabelece que toda negociação deve ser elaborada considerando, ainda, a Melhor Alternativa Sem Acordo (MASA, expressão corresponde à BATNA, *best alternative to a negotiated agreement*) para o negociador e para a outra parte. Para o negociador, deve-se tentar fortalecer a MASA, em paralelo é importante descobrir a MASA da outra parte e tentar enfraquecê-la – para que a negociação, ao fim, ocorra de maneira funcional para as partes, mesmo que parcialmente. Nesse sentido, de acordo com Ury (2009), para construir bons relacionamentos faz-se necessários ter cuidado na negociação com o outro, inclusive nas circunstâncias de negação.

Ury (2009, p. 15) introduz o conceito de “não positivo”, para o caso de negarmos a proposta durante a negociação. Segundo o autor não se pode usar o “não sem sim”, pois ele “destrói o relacionamento da pessoa com os outros”, afinal um não frio, imediato, sem quaisquer justificativas, promove um mal-estar entre as partes; denotando indiferença e inflexibilidade na negociação – um posicionamento, também, unilateral.

Diferente de um não normal, o não positivo começa com sim e termina com um sim. “Dizer ‘não’ de forma positiva significa, primeiramente, dizer, ‘sim’ a si próprio e a suas mais profundas necessidades e valores”, a construção do não positivo dar-se-á por meio de uma afirmativa, uma negativa e, por fim, outra positiva, ou seja, é um sim-não-sim. “O primeiro sim expressa suas necessidades e valores”, o não delimita seu espaço, afirmando seu poder de negativa, enquanto o segundo sim “aprofunda mais o relacionamento” (URY, 2009, p. 15). Para o não positivo ser funcional, é necessário respeito.

Opções

Quando se efetua uma negociação de forma integrativa, como já mencionado, deve-se visar a manutenção e continuidade do relacionamento com a outra parte, de forma a promover concessões adequadas aos interesses de ambos. Por isso, o negociador deve pensar nos diversos caminhos possíveis a serem adotados durante as diretivas de negociação. “Enquanto as alternativas são os vários caminhos que podemos percorrer caso o acordo não seja efetivado, as opções são os vários caminhos que podemos trilhar para chegar ao acordo” (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 76), para isso o emprego do pensamento criativo e dinâmico é imprescindível nas várias possibilidades, inclusive, nas dificuldades que podem surgir, resultando no fechamento da oportunidade.

Compromisso

Os processos de negociação podem ser demorados e desgastantes, especialmente numa negociação integrativa – que objetiva satisfazer os interesses e necessidades das duas partes. Tendo isso em vista, é necessário fechar o acordo de forma sólida, mantendo o compromisso com a outra parte. O autor elucida três cuidados fundamentais, para evitar erros fatais: resumir a negociação, sintetizando o acordo; evitar exigências após o fechamento do acordo entre as partes, perguntas diretas e pontuais resolvem esta questão; e, por fim, formalizar o acordo, celebrando o que foi negociado (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 77).

Considerações Finais

Tendo em vista as definições apresentadas no decurso deste artigo, que consideram as organizações como parte fundamental do modelo de sociedade contemporâneo (CHIAVENATO, 2003; KUNSCH, 1997) e entendem as Relações Públicas como mediadora dos interesses da organização com seus públicos (FRANÇA, 2009), atuando de forma a possibilitar relacionamentos consistentes, duráveis e sólidos; as técnicas de negociação podem ser usadas como diferencial em sua práxis.

A Negociação Integrativa pode contribuir de maneira efetiva para a atuação estratégica do profissional de Relações Públicas, uma vez que pode ser utilizada para negociar com os públicos essenciais da organização (FRANÇA, 2009). A partir do uso dos sete conceitos fundamentais definidos por Burbridge (*et al.*, 2008), associados às considerações de Guirado (2019) e Barbosa (2017), é possível empregar a negociação integrativa de modo a alcançar bons resultados para ambas as partes, estruturando o relacionamento.

Os conceitos de comunicação, relacionamento e legitimidade são especialmente úteis – uma vez que permitem entender o público e tomar medidas baseadas nas opções ou alternativas cabíveis para um acordo bem-sucedido, “aquele que preenche nossas expectativas, consegue manter um relacionamento satisfatório entre as partes envolvidas, é melhor que nossa MASA e tem as condições necessárias para ser implantado” (BURBRIDGE *et al.*, 2008, p. 79).

Desta forma, a partir da definição de Relações Públicas como atividade que busca o diálogo (GRUNIG; HUNT, 1992 *apud* PEREIRA, 2001; SIMÕES, 1984), com base na consolidação do relacionamento com os públicos de interesse da organização (FRANÇA, 2009), mediando os conflitos e os interesses das organizações (BALDISSERA, 2014), podemos concluir que esta é uma metodologia ímpar para as práticas de negociação deste profissional.

Conclui-se, portanto, que uma negociação integrativa bem-sucedida para o profissional de Relações Públicas não é, necessariamente, aquela que promove o melhor acordo para a organização, mas aquela em que ambas as partes são beneficiadas – independente de conseguir o acordo ou não –, e o relacionamento é preservado para futuras negociações ou parcerias.

Referências

AMRConsult. **Técnicas de Negociação.** Disponível em: http://www.prologbr.com.br/arquivos/documentos/tecnicas_negociacao.pdf. Acesso em: 12 set. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. Relações Públicas: uma perspectiva a partir do paradigma da complexidade. In: GONÇALVES, Gisela; GUIMARÃES, Marcela (Orgs). **Fronteiras e fundamentos conceituais das relações públicas.** Covilhã: Labcom, 2014, p. 49-64.

BARBOSA, Marcelo Augusto Mendes. **Guia de estudos:** estratégia de negociação. Porto Velho: Centro Universitário São Lucas, 2017. Disponível em: encurtador.com.br/pAGO7. Acesso em: 12 set. 2019.

BAUMAN, Zygmunt.; MAY, Tim. Parte II. Viver nossas vidas: desafios, escolhas e coerções. In: BAUMAN, Z.; MAY, T. **Aprendendo a pensar com sociologia.** Tradução Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 2010. Cap. 4-7, p. 97-199.

BURBRIDGE, Marc; COSTA, Sérgio de Freitas; LIMA, José Guilherme de Heráclito de. Negociação Integrativa. In: _____. **Gestão de negociação:** como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. 2. Ed. [s.l.]: Saraiva, 2008.

BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos:** desafio do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 43-52.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967.** Disponível em: encurtador.com.br/gABTY. Acesso em: 12 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO JUNIOR, Carlos Pessoa. **Negociação Empresarial.** Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS – CONFERP. **Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas.** Disponível em: <http://conrerp2.org.br/site-2016/wp-content/uploads/2016/09/codigo-de-etica.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008. p. 17-36.

FRANÇA, Fábio. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERRAZ, Eduardo. **Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa: estratégias práticas para obter ótimos acordos em suas relações pessoais e profissionais**. São Paulo: Gente, 2015.

GUIRADO, Francisco. Competências em Negociação. In: **Treinamento de negociação: desenvolvendo a competência para negociar**. Distrito Federal: Senac, 2015, p. 23-34.

GUIRADO, Francisco. **O que é uma Negociação Integrativa?**. Disponível em: <https://www.clubedenegociadores.com/negociacao-integrativa/>. Acesso em: 12 set. 2019.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós-modernidade**. 9. Ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1997.

LEVINO, Natallya de Almeida; MEDEIROS, Daysan Fritzgirard Kamikase Leal; MORAIS, Danielle Costa. Modelo de negociação integrativa para resolução de conflito nos recursos hídricos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos (SP), **Anais [...]**. São Carlos: Abepro, 2010. Disponível em: encurtador.com.br/jvVW6. Acesso em: 27 fev. 2020.

MURRO, Carlos. **Negociemos: Ferramentas eficazes para soluções reais**. Brasil: Ideias & Letras, 2012.

PEREIRA, Rosário. Relações Públicas: uma prática (as)simétrica?. **Revista SGH/UAL**, 2001, p. 15-22.

SEMPRINI, Alberto. A marca no espaço social pós-moderno. In: SEMPRINI, A. **A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 43-53.

SIMÕES, Roberto. O ser e o fazer da atividade. In: _____. **Relações públicas função política**. Brasil: Freevale, 1984.

THOMPSON, John B. A transformação da visibilidade. In: _____. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. 2. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999, cap. 4. Tradução Wagner de Oliveira Brandão.

URY, William. O poder de um não positivo. **HSM Management**, 72, jan. 2009, p. 14-15.