

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA PARA BOAS NEGOCIAÇÕES E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Dayane Adrielli SCHNEIDER¹

Monika FRITZ²

Evelin Cristina de GOES³

RESUMO

A negociação ocorre quando uma ou mais partes estão tentando entrar em consenso sobre determinado fim. Esse fim pode ser um projeto ou até mesmo um objetivo. Ambas as partes da negociação querem receber alguma vantagem, seja ela monetária ou não, para dispensar a sua energia e o seu tempo no objetivo. É muito comum que em uma negociação uma das partes acredite que um dos lados está sendo mais vantajoso do que o outro, mas para o objetivo ir em frente as duas partes precisam entrar em acordo. Então começa um ajuste nos planos e estratégias até os envolvidos concordarem que o projeto em questão será bom para ambas as partes. Esse processo de ajustes pode ser demorado e muitas vezes só terá sucesso se os envolvidos tiverem inteligência emocional, pois às vezes será preciso deixar as emoções de lado e pensar de forma mais objetiva, e outras vezes será preciso ser mais sensível e menos analítico. Saber como agir em cada contexto faz parte da inteligência emocional; e a inteligência emocional é indispensável para a resolução dos conflitos e para uma boa negociação.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Negociação. Gerenciamento de Conflitos.

1 Mestre em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora-tutora no Curso Processos Gerenciais da Faculdade UNINA. E-mail: dayne@unina.edu.br.

2 Mestre em Tecnologia no CEFET/RJ. Coordenadora dos Cursos Tecnológicos em Recursos Humanos e Processos Gerenciais, na Faculdade UNINA. E-mail: talentos@unina.edu.br.

3 Especialista em Recursos Humanos pela Faculdades Integradas Santa Cruz/PR. Professora-tutora do Curso Tecnologia em Recursos Humanos, na Faculdade UNINA. E-mail: evelin@unin.edu.br.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS TOOL FOR GOOD NEGOTIATIONS AND CONFLICT MANAGEMENT

ABSTRACT

Negotiation occurs when one or more parties are trying to reach a consensus on a certain end. This end can be a project or even an objective. Both parties to the negotiation want to receive some advantage, whether monetary or not, to spend their energy and time on the objective. It is very common that in a negotiation one of the parties believes that one side is being more advantageous than the other, but for the objective to move forward both parties need to reach an agreement. Then begins an adjustment in plans and strategies until both parties agree that the project in question will be good for both parties. This adjustment process can be time-consuming and will often only be successful if those involved have emotional intelligence, as sometimes it will be necessary to put emotions aside and think more objectively, and other times it will be necessary to be more sensitive and less analytical. Knowing how to act in each context is part of emotional intelligence; and emotional intelligence is essential for resolving conflicts and good negotiation.

Keywords: Emotional Intelligence. Negotiation. Conflict Management.

INTRODUÇÃO

Negociar é uma das formas de exercer a arte das escolhas e suas implementações. Vive-se em um mundo de negociação, seja com chefes, colaboradores, família, clientes, dessa forma, as negociações podem ser simples com desfechos rápidos, ou complexas, podendo durar anos. A necessidade de negociar também se impõe, cada vez mais, por ser a forma mais apropriada de resolver problemas, conflitos e antagonismos.

Bons negociadores são bem-sucedidos quando: são capazes de obter resultado dentro da margem a que se propõem; sabem que o importante não é o que fazem, mas sim as respostas que recebem por aquilo que fazem; consciente ou inconscientemente desenvolvem seu poder pessoal e sabem utilizá-lo com propriedade e oportunidade; são flexíveis e sabem como identificar estados mentais positivos; tem uma grande necessidade de realização e empregam sua energia corretamente nos pontos que efetivamente são pertinentes e significativos; são pacientes e determinados; correm riscos de forma adequada;

sabem determinar objetivos e fazem escolhas apropriadas; sabem diferenciar o essencial do acidental; podem conviver com situações de ambiguidade, conflitos, insegurança, estresse; conhecem o processo de negociação; tem um enfoque situacional, sendo capazes de refletir e de agir de acordo com cada situação específica; nem sempre obtêm o melhor resultado; na pior das hipóteses não fazem um acordo do qual venham a se arrepender (WANDERLEY, 1998).

A compreensão do tema negociação e inteligência emocional, é cada vez mais importante no mundo empresarial. Visto que, negociações e o gerenciamento de conflitos são feitos por pessoas, que têm seus diversos perfis, estilos e características que poderão afetar decisões diante de um cenário demarcado pelas instabilidades, insatisfações, carências, inovações e mudanças estratégicas.

Dentro das organizações, há um grande envolvimento de pessoas ligadas diretamente ou indiretamente a um determinado setor, pois uma organização é composta por várias áreas, com diversos interesses comuns ou conflitantes. A dinâmica das negociações e do gerenciamento de conflitos pode ser mais simples ou mais complexa à medida que o número de envolvidos aumenta.

Desse modo, ela pode ser bilateral, onde se tem apenas dois lados, havendo dois conjuntos de interesses e uma única interação, mas também pode ter diversos lados, onde a rede se amplia, envolvendo um conjunto maior de interesses e de interações entre as partes. Para se conseguir acordos integrativos, é necessário considerar os interesses básicos, dos diversos grupos e subgrupos dentro da organização a partir das informações básicas supracitadas; considerar os diferentes poderes envolvidos; o tempo que se dispõe para uma negociação e, quando possível, os estilos das pessoas envolvidas na negociação, além da questão ética que deve predominar nesse processo.

METODOLOGIA

CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

Negociação não é um processo linear ou padronizado, mas está em contínuo movimento, que não é uniforme, pois a negociação envolve, no mínimo, duas partes vibráteis e muitas vezes diferentes, mexe com os sentidos e os sentimentos de forma diversa. As partes não precisam, necessariamente, ser consideradas oponentes, pois podem ser complementares (GARBELINI, 2016, p. 80).

Ademais, a negociação não é um processo padronizado, pois cada negociação exibe sua própria forma e peculiaridade, tornando-se um caso único. É uma ação individualizada até que seja colocada em prática, tornando-se um processo bilateral de comunicação que envolve um elemento de permuta e barganha, no qual os agentes trocam recursos de valor por outro, visando a obtenção de uma decisão conjunta e a satisfação de todos os envolvidos (FISCHER; URY, 1985, p. 30).

Para negociar, precisa de foco, saber os objetivos que se pretende atingir, não necessariamente discordantes, mas complementares, sendo o raciocínio um elemento indispensável ao processo. É necessário ponderar prós e contras (GARBELINI, 2016).

Segundo Ghisi e Martinelli (2006, p. 14),

a negociação tornou-se fator determinante para uma vida profissional, até mesmo pessoal, bem-sucedida. Trata-se de uma ferramenta cada vez mais valorizada no mundo moderno, tendo em vista a crescente pressão que empresas e pessoas sofrem para manter e elevar sua performance.

Por conseguinte, a negociação é vista como um processo-chave no meio empresarial, sobretudo de virtude das demandas econômicas e sociais, da abertura de mercados, do aumento da concorrência, que incentivam o desenvolvimento da criatividade, permanência das empresas em um mundo globalizado. Sendo assim, habilidades e competências para negociar têm sido

os objetivos de todos os profissionais em qualquer área de atuação, visto que o bom relacionamento e a convivência saudável entre as pessoas, são elementos fundamentais para o sucesso profissional e pessoal (GARBELINI, 2016).

Segundo Ghisi e Martinelli (2006, p. 15),

a maior parte de nosso tempo, estamos envolvidos em negociações. No nosso trabalho, nas relações afetivas, nas amizades, a necessidade de se chegar a um entendimento é uma constante.

Baseado nisso, observa-se que toda negociação deve estar pautada no domínio de algumas competências, seguem alguns elementos essenciais nesse processo (GARBELINI, 2016):

- *Inteligência Emocional* – negociar significa, entre outras coisas, ter o domínio dos sentidos e das emoções. A falta de autocontrole emocional já derrubou muitos que se envolveram em crises de opinião. Sendo assim, a inteligência emocional pode ser desenvolvida com disciplina e paciência, devendo ser praticada a todo momento, até que se torne um hábito. Além disso, traz segurança, uma vez que o negociador percebe as tendências da negociação até para mudar o rumo do que está sendo tratado. Dominar as emoções e saber como colocá-las em prática, quando necessário, torna-se fundamental no processo de negociação.
- *Assertividade* – não se deve negociar sem ter certeza de suas convicções. Precisa-se entender as seguintes questões: O que se espera dessa negociação? Como se deve conduzi-la? Até onde vai a autonomia como negociador? É preciso, como negociador, ter bem claras as respostas a essas perguntas, sob pena de arruinar a negociação. É preciso conhecer os meandros do processo para que se possa avançar o retroceder, quando necessário. Expor ideias de forma consciente facilita o convencimento do outro, já que negociar também é convencer, de forma positiva, o cliente, trazendo-o para o seu lado. Sem assertividade não há como ter êxito.
- *Bom senso* – não adianta levar para a mesa de negociação ideias mirabolantes que nada vão acrescentar ao processo. Elas podem até

ser boas, mas em nada contribuirão. A pauta deve estar calcada em coerência de proposições que levam todas as partes a se sentir satisfeitas. Isso é extremamente complexo, já que nem todos primam pelo bom senso, no ímpeto de ganhar a negociação, não cedendo um milímetro. Expor soluções nada pragmáticas indicam propostas escassas de tecnologia apropriada e/ou know-how e levantam hipóteses que, no decorrer do tempo, trarão mais custos do que ganhos. Isso enfraquece a carreira do negociador.

- *Confiança* – todos os envolvidos na negociação precisam estar despidos de vaidades e de outros vícios ao empenharem sua palavra. Isso porque arrogância, prepotência não chegam a lugar nenhum. Se não houver cuidado, a negociação está fadada ao fracasso. Confiança envolve caráter de cada um e talvez seja o principal fator de desgaste nas empresas. A pessoa que se sente enganada, dificilmente voltará a estabelecer vínculos com quem a enganou. O problema de relacionamento passa a ser o ponto-chave da questão.
- *Empatia* – é muito comum que as partes (ou uma das partes) ceda em algum momento da negociação, caso contrário, não há como ter sucesso, ou será uma negociação ganha-perde, na qual só um lado sairá satisfeito. Colocar-se no lugar do outro e compreender que, naquele momento, aquela é a condição a se cumprir talvez seja a forma correta para se chegar a um consenso. Haverá momentos que o oposto acontecerá. Isso é uma maneira de, mais do que nos colocarmos no lugar do outro, deixar sementes de longo prazo, e não apenas um momento fortuito de negociação. Negociar com sucesso é tornar ambos os lados vencedores.
- *Pensamento sistêmico* – cada negociação é única, pois envolve elementos diferentes que se entrelaçam e se cruzam, caso contrário, não haveria negociação. Todas as variáveis precisam ser levadas em conta, sob pena de obstrução da negociação. A proposta é a interação e a integração entre os negociadores, agregando diferentes possibilidades e interesses diversos levando a uma negociação ganha-ganha, em que

o todo é maior que as partes somadas.

- *Resistência à frustração* – quando uma negociação não gera o resultado esperado, as partes devem buscar novas chances de negócios, sem se deixar abater. Não será na primeira tentativa, e muitas vezes, não se chega a um consenso no primeiro momento. Ao contrário, como o objetivo é ganha-ganha, muitas vezes devem ser inúmeras as buscas pelo sucesso. Não se negocia para só um vencer, mas até que todos ganhem.
- *Empoderamento* – o negociador deve ser incentivado pelos superiores a ousar, mas sem que perca o foco na negociação. Deve analisar cuidadosamente a si e aos seus clientes e determinar ideias inovadoras, criativas, diferentes, colocando o cliente em uma posição confortável em relação aos seus concorrentes. O negociador – que a cada negociação se fortalece por ela e com ela, com o aval daquele que o acompanha – vai formando um conjunto de ideias para futuros negócios.
- *Circularidade* – significa agir em diversas frentes em movimento e conectadas, o que o negociador faz em um determinado momento reflete imediatamente nas suas outras interações. É necessário o cuidado de estabelecer relações honestas e transparentes.
- *Orientação para resultados* – não se fala em negociar sem que haja objetivos muito bem predefinidos. As políticas empresariais que vão ser atendidas com a negociação devem estar bem claras, orientadas para alcançar as metas propostas. É preciso saber onde se quer chegar para traçar o caminho adequado.
- *Timing* – existe um momento para agir. Se o negociador não tem essa percepção, a negociação não acontece e o processo pode desandar. São inúmeros os insucessos por agir precipitadamente, por perder o momento de se propor uma ideia e isso depende de critérios subjetivos. Um bom planejamento e um pesquisa mais aprofundado torna-se importante, a fim de se precisar as etapas da negociação, sob pena de “atropelar” o seu andamento.

Conforme Garbelini (2016), negociar não envolve somente o domínio de

métodos e técnicas, como se aprende nos contextos formais e nos manuais, mas também o domínio de habilidades de relacionamento, de línguas, de aspectos culturais e comportamentais, além de aspectos psicológicos para lidar com as emoções que podem interferir na negociação. A personalidade é um dos fatores que pode afetar o processo de negociação, uma vez que pessoas com personalidades mais assertivas tendem a gerar mais conflitos, ao passo que, aquelas de características mais passivas costumam abrandá-los.

CONCEITOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Quando se pensa em negociação, deve-se levar em conta que praticamente todas as negociações se iniciam a partir de algum tipo de conflito. Essa origem das negociações nos conflitos, pode ser de diferentes naturezas, conforme observado por Hodgson (1996), e citado em Martinelli e Almeida, (2016), tais como conflitos de interesses, conflitos de necessidades, conflitos de opinião. Pode ser, até mesmo, de natureza amigável, de tal forma que nem leve os participantes pensarem em termos de conflitos. Entretanto, se não houvesse nenhum tipo de conflito, não haveria necessidade de negociação, segundo o autor, a negociação é um dos melhores e mais utilizados meios de solucionar conflitos.

Para Hodgson (1996), como citado em Martinelli e Almeida (2016), para que haja conflito basta a existência de grupos. A simples existência de diferentes grupos já cria um potencial latente de conflitos.

Já conforme Hampton (1991), como citado em Martinelli e Almeida (2016), o conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. A parte frustrada interpreta a situação, projetando suas consequências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada. A outra parte envolvida, reage a esses comportamentos, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte.

Com isso, tem-se os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo

de frustrações ocorre em virtude de má interpretação ou incompreensão de interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interpreta a situação seu modo.

O autor continua sua análise informando que outras causas dos conflitos podem ser as diferenças de personalidade, a existência de atividades interdependentes no trabalho, metas diferentes, recursos compartilhados, diferenças e informação e percepção dentre outras.

Gerenciar um conflito não significa eliminá-lo ou amenizá-lo, mas administrá-lo por meio da interação com pessoas, conciliando suas emoções e medindo seus interesses, vontade e expectativas. Prever tensões, identificar a origem e seus desdobramentos e, principalmente, encontrar soluções satisfatórias são ações que fazem parte do processo. Por isso, é preciso o domínio de algumas habilidades, que associadas, geram a competência, resultado em uma gestão eficaz.

Ao resolver um conflito, é importante ainda observar (GARBELINI, 2016):

- *Objetivo* – Quais são os objetivos? O que se espera da negociação? O que se imagina que a outra pessoa espera?
- *Foco* – analisar os pontos positivos e negativo para ambos os lados, a fim de alcançar um objetivo comum. Pesar os prós e os contras de ambos os lados.
- *Alternativa* – analisar as alternativas, se não se conseguir um acordo, quais alternativas se tem? Quais consequências e o grau de comprometimento se não se chegar a um denominador comum? O que pode ser feito?
- *Envolvimento* – Qual o grau de envolvimento entre as partes? Qual o grau de comprometimento que pode influenciar a negociação? Há algum problema oculto que possa comprometer a negociação de alguma forma?
- *Consequências* – Quais serão as consequências de se ganhar ou perder a negociação? O que resultará de melhor e o que poderá ser aceitável, ainda que não satisfatório.
- *Poder de negociação* – Quem tem poder na relação? Quem controla

os recursos? Para qual lado as consequências serão mais devastadoras caso a negociação não saia a contento? Qual dos lados apresenta maior poder de negociação e por quê?

- *Resultados esperados* – Quais resultados possíveis para essas negociações?

Gerenciar conflitos, atualmente, é perfeitamente normal em virtude das constantes modificações implementadas nas organizações, as quais exigem novas posturas e procedimentos dos funcionários. Exige-se do negociador alguns procedimentos que devem ser seguidos a fim de que haja consenso, e que esse leve a um resultado bem-sucedido. Planejar a negociação, possibilita antever possíveis problemas e buscar prováveis soluções. Estabelecer parâmetros e medir os objetivos, são ações que possibilitam buscar alternativas viáveis para se chegar ao consenso.

CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional (IE) é um campo de estudo em constante expansão que engloba diversas áreas de pesquisa. A IE foi primeiramente definida de maneira acadêmica por Salovey e Mayer (1990), como uma subcategoria da Inteligência Social, que engloba a habilidade de monitorar as próprias emoções e as emoções dos outros, discriminá-las e utilizar essas informações para orientar pensamentos e ações. Os primeiros estudos empíricos, demonstraram a capacidade das pessoas em identificar emoções em cores, expressões faciais e formas (MAYER *et al.*, 1990). Além disso, pesquisas investigaram a compreensão das emoções de personagens em histórias (MAYER; GEHER, 1996).

A IE é a capacidade que permite aos profissionais identificarem situações que requerem atenção, gerando sentimentos que podem aprimorar o processo de interação e levar a negociações mais favoráveis.

Mayer e Salovey. (2011, p. 15), descreve que:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o

pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Assim sendo, a IE pode ser compreendida como:

A capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2011, p. 63-65).

O que distingue o grande profissional de um apenas bom, segundo Daniel Goleman (2019) não é o seu QI (Quociente de Inteligência), nem suas habilidades técnicas, mas sua IE, que é o conjunto de cinco habilidades que permite aos melhores profissionais maximizarem o próprio desempenho. Ele esclarece que a IE pode ser entendida com as seguintes habilidades:

- *Autoconhecimento* – conhecer os pontos fortes e fracos, suas motivações e seus valores, como o impacto causado por esses fatores;
- *Autocontrole* – controlar ou redirecionar impulsos e estados de ânimo problemáticos;
- *Motivação* – ter prazer na conquista profissional em si, sem segundas intenções;
- *Empatia* – entender a estrutura emocional de outras pessoas;
- *Destreza social* – construir relações com as pessoas para conduzi-las na direção desejada.

O autor informa ainda, que cada um de nós nasce com certos níveis de habilidades de IE, sendo que é possível fortalecê-las com persistência, treinamento e feedback.

Se soubermos utilizar as emoções de “forma estratégica na negociação, deixaremos de ficar à mercê das nossas emoções como das dos outros, tornando as negociações mais descontraídas e mais eficientes” (FISHER; SHAPIRO, 2008, p. 8).

À medida que aprimoramos nossas habilidades nas relações interpessoais, ganhamos maior controle sobre nossas emoções e a mensagem que

transmitimos. A IE, desempenha um papel fundamental na facilitação das interações entre as pessoas, seja nos relacionamentos com os clientes, colegas de trabalho, superiores ou subordinados. Ela tem conquistado um espaço significativo nas empresas, distinguindo os profissionais bem-sucedidos dos demais.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA EM NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

Entender o perfil dos negociadores e sua IE é fundamental para estabelecer boas negociações e saber gerenciar conflitos. Isso permite adaptar o próprio estilo de negociação, gerenciar as emoções envolvidas e promover empatia e perspectiva, levando a melhores resultados e relacionamentos duradouros.

Nas organizações, existem colaboradores com baixo nível de IE, ou seja, emocionalmente não se encontram ensinados para lidar com as emoções colocando a parte racional para “falar mais alto” quando a situação em si precisa um pouco mais do que razão. O reconhecimento emocional, ou seja, o saber distinguir as emoções sentidas é considerado uma competência social que permite a interação, sendo um dispositivo de comunicação no relacionamento com o mundo e com os outros (ALIBHAI BOTELHO, 2014).

Steiner & Perry (2000, p. 15 *apud* ALIBHAI BOTELHO, 2014) afirmam que,

quando as pessoas têm Inteligência Emocional, sabem que as emoções conferem poder. Inteligência Emocional é a chave para o poder pessoal porque as emoções são poderosas.

Nessa perspectiva, as pessoas devem desenvolver competências, de forma a conseguirem mobilizar a energia das suas emoções numa vertente motivadora positiva. Ou seja, o ser humano a partir do meio ambiente, percebe estímulos que na maioria das situações desencadeiam emoções negativas, resultando em tomadas de decisão desajustadas, criando assim interações conflituosas.

Nesses momentos, ter autoconsciência, ou seja, estar consciente de

seus próprios sentimentos, bem como as dos outros, é a chave para se tornar um negociador emocionalmente inteligente. As emoções são o nosso radar pessoal, fornecem-nos constantemente informações acerca de nós próprios e daqueles com quem negociamos. Quando estamos em contato com as nossas emoções, é capaz de através da informação nos auxiliarem a tomar melhores decisões. Dessa forma, o conhecimento do estado emocional é um benefício no processo negocial (ALIBHAI BOTELHO, 2014).

Os negociadores com um nível de IE mais elevado, poderão ser mais propensos a agir de forma estratégica e aproveitar todas as oportunidades para influenciar ou manipular as emoções do oponente e, ainda, podem ser capazes de usar táticas de gestão, de emoção, ou compartimentar as reações emocionais extremas de outros, para alcançar seus próprios objetivos no processo de negociação (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 185-211 *apud* ALIBHAI BOTELHO, 2014).

Em contrapartida, negociadores que tenham um nível baixo de IE, não são capazes de desenvolver sinergias na prossecução de objetivos comuns no processo negocial, pois não conseguem difundir o seu próprio sentido de confiança e competência e não compreendem as forças que modelam as ideias e os atos, isto é, não inspiram nem motivam a contraparte (GOLEMAN, 2012, p. 204-205 *apud* ALIBHAI BOTELHO, 2014).

O reconhecimento emocional, ou seja, o saber distinguir as emoções sentidas, é considerado uma competência social que permite a interação, sendo um dispositivo de comunicação no relacionamento com o mundo e com os outros. Cada tipo de emoção vivenciada pela pessoa, leva a uma ação imediata e será a emoção que irá sinalizar uma direção para a própria ação.

Ou seja, como seres sociais que somos, as nossas emoções só são desencadeadas depois de um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático, surgindo em virtude das nossas experiências de vida, existindo assim uma panóplia de estímulos que associados a outros estímulos já previamente selecionados inatamente causam emoções (DAMÁSIO, 2011, p. 179 *apud* ALIBHAI BOTELHO, 2014).

O processo de negociação, propicia a decisão ou a aceitação de uma

solução embasada em um acordo que seja vantajoso para ambas as partes, e que satisfaça os interesses dos envolvidos. Desenvolvendo assim, um processo de comunicação que pode oscilar entre negociação forma ou informal (SILVA *et al.*, 2019).

Os autores informam que, devido à complexidade da natureza humana, o processo de condução da negociação e o gerenciamento de conflitos, geralmente não apresenta contornos estáveis e homogêneos, sendo dirigido por momentos de conflitos e outros de consenso derivados das características pessoais e singulares dos indivíduos envolvidos, como características cognitivas, comportamentais e sociais.

A negociação e a gestão de conflitos, requerem uma gestão equilibrada de todos os aspectos envolvidos, seguindo um conjunto mediado por habilidades essenciais, pelo estabelecimento de condução das diferentes etapas da negociação, desde a preparação à sua conclusão. Segundo os autores, para realizar um bom processo de negociação e gerenciar conflitos, é preciso ter em mente alguns elementos, como o mapeamento da negociação, os parâmetros, o cenário e a preparação em si da negociação.

CONCLUSÃO

Podemos concluir com esse artigo, que a IE é indispensável em uma negociação. Como IE, entendemos a capacidade que permite as pessoas, em uma negociação, identificarem as suas emoções e as emoções das outras pessoas envolvidas e, a partir disso, agir de modo que possibilite atingir os objetivos almejados e que seja vantajoso para todas as partes envolvidas na negociação.

Podemos identificar cinco habilidades que fazem parte da IE: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social. Algumas pessoas nascem mais habilidosas do que outras, mas todas podem vir a ter uma IE bem desenvolvida e madura a partir de treinamento, persistência e feedback.

A IE é, sobretudo, importante na negociação, porque a própria negociação

nasce de um conflito de interesses e opiniões entre determinado grupo. Assim, a negociação nasce como um meio de estabelecer o diálogo e como meio de superar divergências. A negociação também não se restringe ao ambiente formal e profissional, toda interação humana é de certa forma uma negociação, que é parte intrínseca da complexidade do ser humano.

Uma habilidade muito eficiente na negociação, é entender o perfil dos negociadores, o que permite adaptar o estilo da própria negociação, identificar o perfil da outra parte e gerenciar as emoções envolvidas levando em contas os melhores resultados.

Ganhar mais controle sobre as nossas emoções e sobre a mensagem que transmitimos aos outros é essencial em uma boa negociação, pois facilita as interações pessoais, tornando-as além de profissionais, mais descontraídas e eficientes.

REFERÊNCIAS

ALIBHAI BOTELHO, Isabel. **A importância da inteligência emocional no desenvolvimento da negociação:** Uso das emoções-Pesquisa de Caso: Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian. Tese de Doutorado. 2014.

FERREIRA, G. Negociação: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo: **Atlas**, 2013.

FISHER, R; URY, W. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: **Imago**, 1985.

FISHER, R.; SHAPIRO, D. Como usar as emoções para negociar. 1ª edição. Lisboa: **Lua de Papel**, 2008.

GARBELINI, Viviane Maria Penteadó. Negociação e conflitos. Curitiba: **InteSaber**, 2016.

GHISI, F.A.; MARTINELLI, D.P. **Negociação:** aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: **Objetiva**, 2011.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: **Objetiva**, 2012.

GOLEMAN, D. (et al.) Inteligência emocional - as melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos. Coleção Harvard Business. Rio de Janeiro: **Sextante**, 2019.

MARTINELLI, D. R. & ALMEIDA, A. P. Negociação e solução de conflitos: do interesse a relação ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: **Atlas**, 2016.

MATOS, F. G. Negociação gerencial: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: **José Olympio**, 1989

MAYER, J. D., & GEHER, G. Emotional Intelligence and the identification of emotion. **Intelligence**, 22, 89-113, 1996.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R., & CHERKASSKIY, L. **Emotional intelligence**. In R.J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 528–549). Cambridge University Press. 2011

SALOVEY, P., & MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, 9, 185-211, 1990.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I.T. **Análise de Conteúdo**: Exemplo da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. 2019.

SMITHEY FULMER, I. and BARRY, B. The smart negotiator: cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. **International Journal of Conflict Management**, Vol. 15 No. 3, pp. 245-272.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo, Editora Gente, 1998.