

UNIDADE 1 – OS FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

MÓDULO 1 – RELAÇÕES E CONFLITOS INTERPESSOAIS

01

1 - RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As negociações derivam das relações humanas, com toda a sua complexidade. As relações humanas são marcadas por uma natureza de codependência e de troca. Trocamos desde bens materiais até sentimentos e experiências cotidianas. Na convivência com o outro, cada um vai descobrindo a sua identidade e estabelecendo relações.

De fato, a identidade é, em grande medida, um produto da cultura e da sociedade. A interação humana na vida social exige o estabelecimento da identidade como pré-requisito. Psicólogos sociais buscam encontrar formas de compreender como a cultura influencia na formação da individualidade das pessoas e também formas de compreender a essência da natureza humana. Compreender essa natureza é fundamental para saber lidar com os comportamentos humanos, sobretudo, quando as pessoas estão em interação.

O ser humano é, por natureza, um ser social. Somos construídos por aquilo que define as normas sociais. Na verdade, a subjetividade humana é uma junção de duas formas clássicas de análise: uma que destaca as determinações macrossociais e culturais sobre a ação das pessoas e outra baseada em psicologia de caráter individualista. Mas, em ambas as correntes, o ser humano é entendido como um ser social.



É inegável a importância do “outro” em todas as atividades humanas. A primeira comunidade da qual o ser humano participa é a família. Ela é o núcleo que representa a vida em sociedade. As relações interpessoais e os conflitos delas decorrentes surgem no seio familiar e é nesse ambiente que começam a ser vivenciadas as primeiras experiências de negociação.

02

Na família, são vivenciados os conflitos, os quais são constituintes das relações humanas. Da disputa por um brinquedo com o irmão à tentativa de encerrar a refeição antes que o prato se esvazie, o ser humano, desde cedo, experimenta situações nas quais as relações humanas são marcadas pela argumentação e pelo convencimento do outro.

A negociação, segundo Pinto (1994), advém de uma ou mais questões que precisamos solucionar com os nossos interlocutores. Na verdade, o conflito advindo de uma divergência de ideias, crenças, opiniões ou atitudes é a semente do processo. Na vida em sociedade, as pessoas convivem, em maior ou menor

grau, com situações que provocam essas divergências e irão desenvolver muitas estratégias para conseguir lidar com elas.

O estudo da cognição social mostra que o ser humano busca acessar as características das pessoas para prever seu comportamento futuro com base em observações de seus comportamentos passados. Porém, nós raramente somos capazes de acertar em nossas previsões ou análises dos comportamentos dos indivíduos, porque tendemos a considerar que o comportamento das pessoas é consistente na maioria das situações, o que não é verdade. Nós tendemos a superestimar a previsibilidade dos comportamentos dos outros e a exagerar a manutenção da consistência de traços comportamentais em diferentes situações.



Em Cognição Social, uma das questões centrais é a influência do autoconceito sobre o próprio comportamento e os próprios julgamentos, pois o autoconceito influencia a maneira como as pessoas processam informações, como elas se veem e como veem os outros. Isso é muito importante porque é determinante das relações humanas e, conseqüentemente, dos conflitos e das negociações a ela inerentes.

03

Algumas vezes nós usamos estereótipos para criar sentido para o comportamento de membros de um grupo. Criar estereótipos é uma forma de categorizar as pessoas para reduzir o esforço cognitivo necessário à compreensão dos outros e para facilitar o estabelecimento de relações interpessoais. Porém, nossas reações a indivíduos estereotipados podem ser prejudiciais porque elas são baseadas mais no estereótipo do que em atributos e comportamentos dos indivíduos.

Na verdade, as pessoas tendem a julgar os outros de acordo com aspectos que estão ligados a um conjunto integrado de memórias, crenças e generalizações que essa pessoa foi desenvolvendo ao longo da vida. Assim, uma pessoa que avalia que a independência é um traço bastante ativado em si mesma tende mais a avaliar o aspecto de independência do que aquelas pessoas para quem o traço independência não é importante. Em última instância, isso significa que julgamos as pessoas de acordo com o nosso esquema próprio de valores e crenças.

Esses são aspectos muito importantes e que precisam ser considerados, porque eles interferem diretamente nos conflitos que estabelecemos com os outros e também nos processos de negociação que vivenciamos.

Entende-se por estereótipo a forma de pensar, sobre determinado indivíduo ou coisa influenciada pelo contexto amplo em que esse indivíduo ou essa coisa são percebidos.

Exemplo: quando alguém vê um indivíduo chamado Israel de Tal pode imaginar que se trata de um "comerciante judeu rico, que empresta dinheiro a juros" - para essa pessoa, essas são as características marcantes do estereótipo do judeu, que ela estende ao indivíduo Israel de Tal mesmo sem conhecê-lo direito. Para outra pessoa, como um católico rigoroso, o mesmo indivíduo pode ser percebido como um "inimigo" da sua religião.

04

2 - CONFLITOS: CONCEITOS E DIVERSIDADE

O conflito está presente no dia a dia das relações humanas. Para Zajdsznajder (1985), “conflito é o meio de solucionar divergências através do uso quase exclusivo de forças,” sendo que as forças podem se dar de forma atual ou potencial. No dicionário de Aurélio Buarque de Holanda, conflito aparece como o “embate dos que lutam” ou “o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças”.



Para Vezzula (1998) “o conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição aos desejos do outro, que envolve uma luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou oculta atrás de uma posição ou discurso encobridor”. Portanto, os conflitos nem sempre são explicitados, pois, muitas vezes, vivenciamos conflitos ocultos. Existe uma diferença entre os conflitos manifestos e aqueles que, por vezes, a própria pessoa não tem consciência que está vivendo. Por exemplo, pode-se imaginar um “chefe de empresa” que se sente ameaçado, e que, por medo de sua imagem ser destruída, reage exercendo sua função com autoritarismo e arrogância.

05

As cinco principais fases do processo de conflito, segundo Vezzula (1998):

- Conflito latente
- Início do conflito
- Procura do equilíbrio do poder
- Equilíbrio do poder
- Ruptura deste equilíbrio

Exemplo

É importante conhecer as etapas do conflito para que o gestor possa desenvolver estratégias corretas de negociação para cada uma dessas etapas ou para que ele possa decidir qual o melhor momento para agir.

Por exemplo, na relação chefe/subordinado. Um subordinado pode acreditar saber mais e comandar melhor que determinado chefe (existe um conflito latente). Ambos passam a competir para mostrar para os membros da equipe a sua competência (o conflito foi iniciado). Chefe e subordinado buscam obter mais poder: o chefe mantém uma postura superior e o subordinado busca aliados entre os colegas e tenta demonstrar que atuaria melhor do que o chefe (há a procura do equilíbrio do poder). Em dado momento, a equipe está dividida, reconhece a autoridade do chefe, mas também reconhece a força do subordinado que o desafia (há um equilíbrio de forças e poder). Mas como Vezzula (1998) sinaliza, este equilíbrio é frágil e qualquer fato pode produzir sua ruptura.

06

Entre os diferentes tipos de conflitos presentes no dia a dia da vida social, há dois grandes grupos de conflitos: os armados e os não-armados. Os administradores de empresa lidam muito mais com conflitos não-armados do que diretamente com os conflitos armados (que em geral se configuram em forma de guerras e revoluções e são mais comuns no âmbito dos governantes e das nações).

Os conflitos não-armados não envolvem o uso da violência e, em geral, as divergências e oposições são conduzidas devida às regras de conduta estabelecidas. A variedade dos conflitos não-armados decorre, de um lado, das diferenças entre os objetos de disputa e, de outro, dos tipos de meios que são utilizados para resolver as divergências. A seguir são apresentados os quatro campos principais dos conflitos não-armados apresentados por Zajdsznajder (1985):

Conflito Econômico

Conflito Político

Conflito de ideias

Conflito Inerente aos Jogos Competitivos

O conflito econômico – os atores do conflito econômico disputam recursos materiais e financeiros, em geral pela busca de mercados ou pela busca de controle de propriedades. São exemplos de conflito econômico a **concorrência** e a **guerra econômica**.

Conflito Inerente aos Jogos Competitivos

Os jogos fazem parte da vida humana e os de natureza competitiva têm tido amplo destaque nas sociedades contemporâneas. Os esportes são um exemplo desse tipo de jogo, pois não são apenas meros elementos de lazer, mas se constituem como espetáculos de massa, que envolvem milhões de espectadores e também muito dinheiro.

Os jogos competitivos apresentam-se como uma imagem regulamentada e, de certa forma, ideal dos conflitos reais que a sociedade apresenta, caracterizando-se como situações reais que trazem “vitórias”

a cidades ou nações. Assim, os jogos competitivos podem ser entendidos como representações dos conflitos sociais, funcionando ao mesmo tempo como aprendizagem e como catarse. Embora haja significativas diferenças entre a natureza desses jogos e a natureza de alguns conflitos sociais, a compreensão dos jogos competitivos pode ter efeito didático para a compreensão de conflitos mais complexos que se instauram na sociedade.

No conflito político, as disputas no terreno político podem ocorrer segundo regras (como as eleições) ou de maneira menos visível no interior das relações entre pessoas e grupos. Nos conflitos políticos, a força de cada um dos lados oponentes está diretamente relacionada aos apoios que cada lado consegue obter.

Há dois tipos principais de luta de ideias presentes na sociedade: o debate argumentativo, no qual cada parte apresenta razões em defesa de suas teses e o debate persuasivo, no qual a mobilização da emoção e dos interesses dos auditores ocupa posição central. Porém, como pano de fundo nesse conflito de ideias, estão os movimentos mais profundos da vida social que estão ligados às ideologias que marcam cada sociedade. Assim, embora a argumentação e a persuasão sejam importantes, a movimentação das ideias é mais delineada pelas ideologias políticas e econômicas e pelas representações do homem e da sociedade.

A guerra econômica é uma extrapolação da concorrência, pois se busca a destruição ou a submissão do oponente por um processo de sufocação por meio de limitações ou bloqueios econômicos.

A concorrência ocorre quando as organizações desenvolvem estratégias, em geral, relacionadas a preços, para tomar segmentos de mercado de seus oponentes.

07

3 - SOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

Há diferentes formas e recursos para se solucionar conflitos interpessoais e, na maior parte das vezes, a negociação é o melhor caminho. A comunicação e o uso de um mediador são as principais formas mais utilizadas quando um conflito interpessoal foi instalado. Mas há também maneiras de se evitar o conflito antes que ele se instaure. Uma maneira de se evitar o conflito é a escolha de pessoas mais homogêneas para compor a equipe (ex: equipes com funcionários de mesma faixa etária e mesmo grau de escolaridade). Se por um lado, estratégias de grupos homogêneos permitem controlar melhor o grupo, evitando divergências significativas, por outro, corre-se o risco de empobrecer a produção e o crescimento da equipe, pois as diferenças movimentam o grupo.

Moscovici (2001) indica diferentes abordagens para que um mediador, o líder do grupo ou os próprios membros possam lançar mão a fim de solucionar um conflito. Para grupos que têm objetivos em curto prazo, pode-se optar pela repressão do conflito por meio de técnicas de recompensas e punições. Mas essa estratégia só pode ser benéfica em grupos que têm objetivos de curto prazo, pois nesses grupos não é necessário consenso para que o grupo seja eficaz. Porém, essa técnica apresenta o risco de

camuflar as agressividades, as quais, segundo Moscovici (2001), podem ser canalizadas para os chamados “bodes expiatórios”.

Em grupos de trabalho em que não existe espaço para se falar do que incomoda, é comum membros serem excluídos ou rechaçados. Portanto, reprimir um conflito não significa eliminá-lo e, se o grupo for permanecer junto, é melhor não optar por esconder os conflitos e problemas interpessoais.

Outra estratégia também utilizada, e oposta à da repressão, é a estratégia de aguçar as divergências em conflito. O objetivo dessa estratégia é esclarecer as divergências, para que as pessoas possam aprender a conviver com elas. Abrir um espaço para que a situação seja esclarecida pode resolver um conflito, porque muitas vezes os conflitos surgem da falta de informação ou de informações equivocadas. Por outro lado, se optar por falar abertamente sobre algo que incomoda, é preciso cuidado com a forma como se expressam os pensamentos e sentimentos, pois, muitas vezes, o grupo fica tão marcado que se torna quase impossível retomar as relações interpessoais para o alcance dos objetivos em comum.

A estratégia apontada por Moscovici (2001) é a de transformar as diferenças em resolução de problemas e ao mesmo tempo evidenciar que as diferenças podem ser benéficas para a produção coletiva. Na verdade, é com a contribuição de cada um que é possível crescer como equipe. Por isso, essa estratégia consiste em incentivar as argumentações e as explorações individuais no âmbito do grupo.



08

Nas situações em que não é possível que os envolvidos no conflito possam, sozinhos, solucioná-lo, pode-se optar pela utilização de um mediador. Em geral o coordenador de uma equipe de trabalho atua como mediador para melhor estabelecer as relações profissionais dentro de sua equipe. Moscovici (2001) analisa que o mediador tem a função de, questionando as partes envolvidas, fazê-las encontrar formas mais adequadas para discutir e solucionar o problema em questão.

Isto pode ser feito, por exemplo, fazendo as partes refletirem sobre seus reais interesses diante de uma cena de acusações. Outra maneira de mediar conflitos é fazer com que as partes obtenham mais informações sobre si próprias e sobre o outro, pois muitas vezes crenças errôneas sobre o outro são a principal causa dos conflitos. O mediador não precisa fazer com que os indivíduos do grupo tornem-se amigos e aceitem-se mutuamente, mas que o grupo se torne produtivo para o seu objetivo, sem deixar que os conflitos interpessoais atrapalhem o seu desempenho.

Porém, é importante salientar que nem sempre é saudável utilizar mediadores. Muitas organizações já contrataram serviços de mediação e tiveram resultados desastrosos, muitas vezes chegando-se à violência física contra o mediador ou mesmo entre os membros do grupo de trabalho. O uso da figura de um mediador só é possível quando se estabelece uma relação de confiança entre este e os indivíduos em conflito e quando o mediador é alguém preparado para lidar com esse tipo de situação. Também é

importante que o mediador atue de forma coerente, usando as mesmas regras para as duas partes, pois, do contrário, poderá causar a desconfiança de que ele está ali para “proteger” um dos lados.

09

Finalmente, é preciso considerar que o conflito faz parte da vida em sociedade. Matos (1985) lembra que buscar o acordo, trabalhar o consenso e conquistar a cooperação são condições para a convivência e a efetiva vida social. As situações de trabalho, por envolverem relacionamentos humanos, envolvem também compromissos e objetivos comuns, mas que são realizados por pessoas com valores e crenças distintas. Portanto, a divergência de pontos de vista, e muitas vezes de interesses, será constante. Isso pode ser evidenciado em uma relação de compra e venda, na negociação da divisão de tarefas ou na discussão da melhor estratégia a ser adotada pela empresa.

De fato, diferentes formas de pensar, ser e agir convivendo no ambiente social com graus de poder distintos fazem com que o conflito seja inevitável. Mas é preciso entender que o conflito não é um mal em si mesmo e muitas vezes o acordo surge exatamente pela via do conflito. O conflito, não raras vezes, constitui-se em oportunidade para a solução de divergências que se estabelecem entre as pessoas.

10

RESUMO

As negociações derivam das relações e dos conflitos interpessoais. É na convivência com o outro que cada um vai descobrindo a sua identidade. O ser humano é, por natureza, um ser social. As primeiras relações e conflitos interpessoais surgem na família e é nesse ambiente que começam a serem vivenciadas as primeiras experiências de negociação.

Para Zajdsznajder (1985), “conflito é o meio de solucionar divergências através do uso quase exclusivo de forças,” sendo que as forças podem se dar de forma atual ou potencial. Para Vezzula (1998) “o conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição aos desejos do outro, que envolve uma luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou oculta atrás de uma posição ou discurso encobridor”. Portanto, os conflitos podem ser manifestos ou ocultos.

Entre os diferentes tipos de conflitos presentes no dia a dia da vida social, há dois grandes grupos de conflitos: os armados e os não-armados. Os administradores de empresa lidam mais com conflitos não-armados, os quais ocorrem em quatro campos principais: conflitos econômicos, conflitos políticos, conflitos de ideias e conflitos inerentes aos jogos competitivos.

As cinco principais fases do processo de conflito são: (a) o conflito latente; (b) o início do conflito; (c) a procura do equilíbrio do poder; (d) o equilíbrio do poder; e (e) a ruptura deste equilíbrio.

Há diferentes formas e recursos para se solucionar conflitos interpessoais e, na maior parte das vezes, a negociação é o melhor caminho. Para grupos que têm objetivos em curto prazo, pode-se optar pela repressão do conflito por meio de técnicas de recompensas e punições, mas é importante considerar que reprimir um conflito não significa eliminá-lo. Outra estratégia também utilizada, e oposta à da repressão, é a estratégia de aguçar as divergências em conflito, para que as pessoas possam aprender a

conviver com elas. A terceira estratégia é a de transformar as diferenças em resolução de problemas e ao mesmo tempo evidenciar que as diferenças podem ser benéficas para a produção coletiva. Nas situações em que não é possível que os envolvidos no conflito possam, sozinhos, solucioná-lo, pode-se optar pela utilização de um mediador. O mediador pode fazer as partes refletirem sobre seus reais interesses diante de uma cena de acusações ou fazer com que as partes obtenham mais informações sobre si próprias e sobre o outro. O mediador não precisa fazer com que os indivíduos do grupo tornem-se amigos e aceitem-se mutuamente, mas que o grupo se torne produtivo para o seu objetivo, sem deixar que os conflitos interpessoais atrapalhem o seu desempenho. Porém, o uso da figura de um mediador só é possível quando se estabelece uma relação de confiança entre este e os indivíduos em conflito, quando o mediador é alguém preparado para lidar com esse tipo de situação e age de forma coerente, sem tomar partido de nenhuma das partes.

Finalmente, é preciso considerar que o conflito faz parte da vida em sociedade. A divergência de pontos de vista e muitas vezes de interesses é constante. Mas é preciso entender que o conflito não é um mal em si mesmo, como dito anteriormente, e muitas vezes ele é o portador de oportunidades para as pessoas e para as organizações.

UNIDADE 1 – OS FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

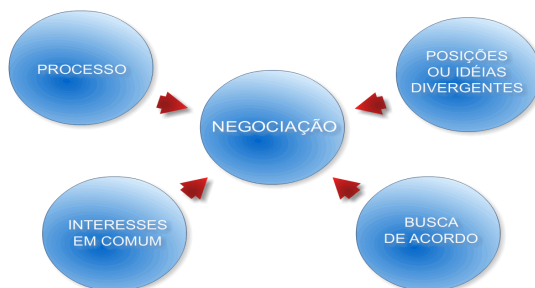
MÓDULO 2 – CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO

01

1 - CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO

Desde que começamos a nos comunicar, iniciamos processos de negociação. Viver é negociar. Negociar faz parte da nossa vida, desde os primórdios das civilizações. Pode-se dizer que a negociação integra a vida humana em sociedade e é em grande medida uma forma de interação.

Negociação importa em comunicação, processo decisório compartilhado entre as partes e solução de conflitos. Pode-se dizer que negociar é um processo para alcançar objetivos por meio de acordo em situações nas quais há interesses em comum e divergências de ideias, posições ou interesses. Desse conceito é importante destacar quatro elementos como pode ser visto a figura a seguir.



Vários conceitos estão ligados ao processo de negociação. Muitos autores consideram que negociar é uma arte e que faz parte do desenvolvimento de um processo cooperativo. De maneira simplificada, a negociação pode ser definida como “o processo em que duas ou mais partes compartilham ideias,

informações e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável”. A negociação envolve, portanto, um diálogo direto ou mediado entre duas ou mais partes.



02

Alguns autores avaliam que a palavra negociação está bastante desgastada e que é essencial recuperar o seu conceito, porque ela tem sido usada ora como elemento de defesa ora como arma de ataque. Confunde-se negociar com falar, argumentar, atacar, intimidar. Recuperar os conceitos envolvidos na compreensão do processo de negociação é fundamental não só para compreender melhor estes processos, mas também para realizá-los com maior sucesso.

Segundo Martinelli e Almeida (1997), existem uma considerável gama de conceitos de negociação. A seguir vamos mostrar em uma tabela alguns desses conceitos, apresentando os seus autores e ressaltando seus aspectos mais importantes.

AUTORES	CONCEITO	ASPECTOS MAIS RELEVANTES
Cohen (1980)	“Negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas”.	Negociação voltada para a obtenção de vantagem.
Cohen (1980)	“Negociação é o uso da informação e do poder, com fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”.	Negociação como uso da informação e do poder.
Fisher e Ury (1985)	“Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”.	Negociação como um processo de comunicação.
Acuff (1993)	“Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades”.	Negociação com foco na busca de acordo e na satisfação de necessidades
Nierenberg (1981)	“Negociação é uma atividade que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e reproduzir benefícios duradouros para todos os participantes”.	Negociação como instrumento que contribui para o relacionamento humano
Matos (1989)	“Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”.	Negociação como busca de atendimento a interesses comuns

03

Como pode ser visto nesses conceitos, a negociação é um instrumento do relacionamento humano e envolve uma série de aspectos, tais como: diálogo, participação no processo, comunicação, busca de acordo, persuasão, concessão, obtenção de vantagem e satisfação de necessidade. É importante considerar todos esses aspectos para que a negociação seja compreendida em toda a sua amplitude e riqueza de possibilidades.

Dos aspectos levantados pelos diversos autores acerca do assunto, é possível começar a construir um conceito próprio para negociação, o qual deverá ser multidimensional, uma vez que a negociação é um processo que envolve conhecimentos de diversas áreas.

04

2 - A SITUAÇÃO DE NEGOCIAÇÃO

Compreender os aspectos relacionados ao conceito de negociação é fundamental para que seja possível analisar as situações, classificando-as em situações negociais ou não.

Perceber uma situação como negocial é o primeiro passo para a preparação da negociação. A preparação é, na maioria das vezes, o principal fator responsável pelo sucesso ou fracasso de uma negociação. Muitos problemas que surgem em negociações são consequência da falta de preparação de uma ou mais partes envolvidas no processo.

Portanto, é preciso analisar as situações. Nas relações interpessoais, quer sejam do âmbito profissional, institucional, social, ou familiar, é preciso reconhecer os elementos que permitem classificar uma situação como situação negocial.

05

A falta de compreensão da dinâmica da situação pode fazer com que as pessoas adotem estratégias equivocadas em um processo negocial. Vasconcelos-Souza (1996) explica que muitas vezes tentamos mandar ou forçar os outros intervenientes quando a situação requeria uma atuação negocial. Reconhecer o tipo de situação é fundamental para saber como atuar com maior eficácia. É preciso que conheçamos a dinâmica específica de cada situação, pois nem sempre o que está sendo dito é de fato o foco do que está sendo negociado.

Por exemplo, quando um comprador está discutindo com o fornecedor sobre o preço, muitas vezes o que está sendo questionado não é o valor em si, mas a forma de pagamento, e é preciso analisar se essa é uma situação em que o vendedor deve manter suas condições ou se ele deve abrir-se para um processo negocial. Numa situação como esta, manter as condições sem demonstrar flexibilidade para o acordo poderia indicar para o comprador que o negócio com ele não é tão importante e, até mesmo, fazê-lo buscar definitivamente um outro fornecedor.

Vasconcelos-Souza (1996) aponta três sintomas que indicam que a situação não está sendo analisada com o cuidado necessário:

- Incapacidade de encontrar soluções;
- Ineficácia de decisões;
- Falta de resultados desejados em situações interpessoais.

06

Analisar adequadamente as situações é o primeiro passo para a preparação da negociação. Os administradores precisam ter especial atenção com esse aspecto da análise da situação para que não percam oportunidades mercadológicas que, possivelmente, não mais retornarão a aparecer. Quem desenvolve o hábito de analisar as situações tem maiores chances de “agarrar a oportunidade” quando ela aparecer.

Embora as negociações profissionais sejam, normalmente, as mais importantes, e por isso exijam maior preparo do negociador, o seu sucesso, quase sempre, dependerá da experiência adquirida em negociações mais sociais, em que possíveis perdas podem não representar grandes prejuízos.

As negociações sociais permitem aprimorar as habilidades de negociador. O treino da negociação em situações cotidianas faz com que as pessoas desenvolvam melhor seus argumentos, o que é bastante útil no momento de negociar produtos, serviços, parcerias ou contratos para a sua empresa ou mesmo para a nação.



07

3 - AS TENDÊNCIAS ATUAIS E A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO

Negociar, mais do que nunca, é uma habilidade essencial tanto para o sucesso das pessoas como para o sucesso das organizações. Algumas tendências das sociedades modernas vêm aumentando a necessidade de negociação, e, conseqüentemente, a necessidade de se ampliar o conhecimento que as pessoas, e, sobretudo, os administradores têm do processo negocial.

As principais tendências que estão aumentando a demanda por negociação são apontadas na tabela que se segue.

- A sociedade de economia aberta.
- Desenvolvimento de parcerias entre organizações e entre estados.
- As culturas organizacionais menos autoritárias e hierarquizadas.
- A organização do trabalho que passa a ser em equipe.
- O aumento das fusões, incorporações e alianças estratégicas.

- O novo estilo gerencial que busca maior participação.
- Os crescentes conflitos entre etnias, religiões e países.

O contexto das sociedades contemporâneas de economia aberta favorece o ambiente para a negociação, sobretudo pelo claro aumento das importações e exportações. As metodologias negociais de busca de consenso e de resolução pacífica de conflitos assumem, atualmente, um papel preponderante nas interações entre indivíduos, instituições e estados.

08

Além disso, o desenvolvimento de parcerias tornou-se uma tendência crescente tanto no setor privado como no setor público. Realizar projetos envolve quase sempre a participação de mais de uma organização, aumentando a demanda por negociação e por profissionais que sejam bons negociadores.

As culturas das organizações, por sua vez, estão se tornando menos hierarquizadas e mais voltadas para a colaboração. Isso faz com que a negociação seja a ferramenta imprescindível para a superação de conflitos e para a obtenção de resultados positivos. Em culturas de forte hierarquia, o espaço para negociar fica consideravelmente reduzido, mas cada vez mais as empresas estão substituindo seus modelos hierarquizados por modelos de organização e de gestão mais horizontalizados, aumentando não só a autonomia dos colaboradores, mas também a sua possibilidade de se expressar, sugerir e discordar. Nessa nova estrutura organizacional, as decisões em redes substituem as decisões de cima para baixo, o que amplia a demanda por negociação.

A tendência atual é para o trabalho em equipe. Nesse contexto, os processos negociais são muito importantes. Desponta-se um novo estilo de gerência que busca o máximo aproveitamento das potencialidades de pessoas. Está cada vez mais no passado a ideia de que quem pensa são os escalões superiores, cabendo aos demais apenas executar. O fenômeno conhecido como *empowerment* significa exatamente o aumento do poder de todos os níveis da organização, num claro processo de achatamento da pirâmide. As atividades de trabalho estão se tornando mais complexas, e em vários casos é quase impossível que uma pessoa consiga atuar sozinha. O montante de conhecimentos e habilidades exigidos no trabalho atualmente demanda a formação de equipes interdisciplinares.

09

O aumento das fusões, incorporações, *joint-ventures* e alianças estratégicas também favorecem as negociações, pois nesse cenário elas são demandadas tanto no momento de se firmarem os acordos como também durante sua implementação dos mesmos. Funcionários provenientes de culturas organizacionais distintas (e algumas vezes até conflitantes) devem encontrar termos comuns para trabalharem numa mesma direção e responderem à constante necessidade de adaptação imposta pela economia competitiva.

Os crescentes conflitos entre etnias, religiões e estados podem ser confirmados pelos recentes conflitos em Kosovo e no Iraque. A história mostra que processos de negociação fracassados podem ter consequências nefastas como a guerra. Nos dias atuais, o mundo inteiro discute questões relacionadas à

negociação internacional, discutindo inclusive o papel de organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas – ONU.

**10**

RESUMO

Negociar faz parte da nossa vida, desde os primórdios das civilizações. Negociação importa em comunicação, processo decisório compartilhado entre as partes e solução de conflitos. Pode-se dizer que negociar é um processo para alcançar objetivos por meio de acordo em situações nas quais há interesses em comuns e divergências de ideias, posições ou interesses.

Vários conceitos estão ligados ao processo de negociação. É preciso partir desses conceitos para compreender as razões que levam as pessoas a negociarem e os métodos mais comumente utilizados para obter acordos.

De maneira simplificada, a negociação pode ser definida como “o processo em que duas ou mais partes compartilham ideias, informação e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável”. A negociação envolve, portanto, um diálogo direto ou mediado entre duas ou mais partes.

Alguns autores avaliam que a palavra negociação está bastante desgastada e que é essencial recuperar o seu conceito. Confunde-se negociar com falar, argumentar, atacar, intimidar. Segundo Martinelli e Almeida (1997), existem vários conceitos de negociação.

Compreender os aspectos relacionados ao conceito de negociação é fundamental para que seja possível analisar as situações, classificando-as em situações negociais ou não. Perceber uma situação como negocial é o primeiro passo para a preparação da negociação.

A falta de compreensão da dinâmica da situação pode fazer com que as pessoas adotem estratégias equivocadas em um processo negocial.

Vasconcelos-Souza (1996) aponta três sintomas que indicam que a situação não está sendo analisada com o cuidado necessário:

- a incapacidade de encontrar soluções;
- a ineficácia de decisões;
- a falta de resultados desejados em situações interpessoais.

Os administradores precisam ter especial atenção com este aspecto da análise da situação para que não percam oportunidades mercadológicas que, possivelmente, não mais retornarão a aparecer.

O sucesso das negociações profissionais quase sempre depende da experiência adquirida em negociações mais sociais, em que possíveis perdas podem não representar grandes prejuízos. As negociações sociais permitem aprimorar as habilidades de negociador.

Negociar, mais do que nunca, é uma habilidade essencial tanto para o sucesso das pessoas como para o sucesso das organizações. Uma série de tendências das sociedades modernas vêm aumentando a necessidade de negociação, e, conseqüentemente, a necessidade de se ampliar o conhecimento que as pessoas, e, sobretudo, os administradores têm do processo negocial. As principais tendências que estão aumentando a demanda por negociação são:

- a sociedade de economia aberta;
- o aumento do estabelecimento de parcerias;
- as culturas organizacionais menos autoritárias e hierarquizadas;
- a organização do trabalho que passa a ser em equipe;
- o aumento das fusões, incorporações e alianças estratégicas;
- o novo estilo gerencial que busca maior participação;
- os crescentes conflitos entre etnias, religiões e países.

UNIDADE 1 – OS FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

MÓDULO 3 – COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM NAS NEGOCIAÇÕES

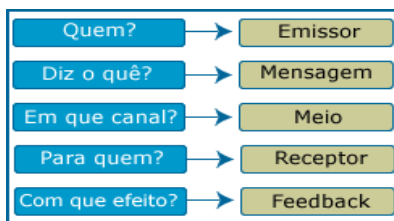
01

1 - COMUNICAÇÃO

Atualmente, é comum ouvir que vivemos a era da comunicação. Porém, Matos (1985) analisa que vivemos um paradoxo de presença física e distância social, porque as pessoas convivem sem se comunicar. Para o autor, o chamado “século das comunicações” é, na verdade, a “era dos meios de comunicação” e não dos processos de comunicação humana.

A comunicação humana pode ocorrer em diversos níveis. Temos necessidades de falar, de rir, de chorar, de gesticular, de cantar, posicionar o corpo, etc. São diversas as formas encontradas pelo ser humano para se comunicar com os outros. Comunicar é uma necessidade vital para o ser humano. Entretanto, nenhuma forma de comunicação é capaz de transmitir tudo o que as pessoas pensam e sentem. Mas o processo de negociação tende a ser tanto mais eficiente, quanto maior for a capacidade de comunicação das partes envolvidas.

Lasswell, em 1948, propôs um esquema que subdivide a comunicação em cinco elementos essenciais, como mostra a figura a seguir:



02

De acordo com esse sistema, temos:

- 1) **Emissor** é a pessoa que expressa algo a alguém. Ele é o sujeito da mensagem, ainda que esteja na condição de receptor, se de alguma forma a mensagem recebida o faz reagir.
- 2) **Mensagem** é o conteúdo significativo transmitido pelo emissor. No mundo atual, a mensagem pode ser confundida com os próprios meios. É quando um meio passa a anunciar a si mesmo.
- 3) **Meio** é o canal em que se veicula a mensagem. O próprio meio pode ser a mensagem quando "o como se diz" torna-se mais importante do que "o que é dito".
- 4) **Receptor** é o que recebe a mensagem vinda de um emissor. Raramente o receptor recebe a mensagem de forma passiva.
- 5) **Feedback** é a resposta ou reação do receptor diante da mensagem do emissor. O receptor que dá um *feedback* passa a assumir o lugar do emissor.

O esquema tradicional linear emissor/receptor é equivocado porque acaba passando a ideia de comunicação unidirecional, na qual o receptor é um agente passivo dentro do processo de comunicação. Porém, a "interatividade" passa a ser cada vez mais buscada.

Para que haja boa comunicação, é preciso que haja sintonia entre o emissor e o receptor. A respeito do *feedback*, é preciso dedicar-lhe maior atenção, porque, em negociações, ele assume papel fundamental, pois é com base nele que as partes podem avaliar e rever o que foi transmitido e repensar os seus pontos de vista e posições.

03

Martinelli e Almeida (1997) ressaltam que o *feedback* deve focar:

- 1) no comportamento, e não na pessoa;
- 2) em observações, e não em interferências;
- 3) em descrição, e não em julgamento;
- 4) em descrições de comportamentos em termos relativos, e não em termos absolutos ou exclusivos;
- 5) no comportamento relativo a uma situação específica, e não no comportamento abstrato e vago;
- 6) na atitude de compartilhar ideias e informações e não em dar conselhos;
- 7) na exploração de alternativas, e não em respostas ou soluções;
- 8) no valor que ele possa ter para quem o recebe, e não no valor que ele proporciona a quem o dá;
- 9) na quantidade de informações que a pessoa que o recebe pode usar, e não na quantidade que o emissor possa transmitir e gostaria de fazê-lo;
- 10) em um tempo e lugar nos quais dados pessoais possam ser compartilhados em ocasiões apropriadas;
- 11) naquilo que é dito e não em por que é dito.

04

O *feedback* durante um processo de negociação costuma ser oral, mas também pode ser escrito. Além desse *feedback* verbal (oral ou escrito), há também o *feedback* não-verbal, que é aquele realizado por meio de gestos, expressões e tons de voz. Nas negociações, costuma haver diversos tipos de problemas relacionados ao *feedback*.

Porém, para que o *feedback* possa ser útil em processo negocial é preciso que as partes estejam dispostas a ouvir. A habilidade de saber ouvir é essencial a um negociador. Saber ouvir compreende mais do que escutar a mensagem do emissor, significa entendê-la e absorver as informações que foram passadas.

O bom ouvinte presta atenção não só nas palavras, mas também nos gestos, na voz e nas emoções que o seu interlocutor emprega ao transmitir a mensagem. Quem sabe ouvir consegue fortalecer os seus argumentos e consequentemente aprimorar o processo negocial. Em vez de se preparar para “rebater” o que a outra parte está dizendo, o negociador precisa preocupar-se em analisar e sintetizar o que está sendo dito e só depois pensar como irá responder ao que foi dito.

São problemas mais comuns: ausência de *feedback*, *feedback* inconstante, *feedback* não-objetivo, *feedback* atrasado.

05

Para Hodogson, algumas características básicas do bom ouvinte são:

- 1) manter uma postura atenta;
- 2) não demonstrar inquietação e nem ansiedade;
- 3) olhar para o transmissor o tempo todo;
- 4) acenar com a cabeça ocasionalmente;
- 5) utilizar alguns movimentos faciais que se adaptam bem à história, como sorrisos apropriados;
- 6) demonstrar que está entendendo o que o transmissor está transmitindo;
- 7) usar o tom de voz adequado;
- 8) apresentar, ocasionalmente, algumas questões pertinentes;
- 9) dizer uma palavra aqui e ali para encorajar o transmissor a continuar;
- 10) fazer uma recapitulação com suas próprias palavras daquilo que o transmissor disse.

06

2 - COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

Comunicação está ligada à negociação porque a comunicação é, antes de tudo, “compartilhamento”. Em um processo de negociação, a comunicação pode acontecer em diversos níveis de profundidade, que vão desde a simples percepção da outra parte até a troca de ideias, posições e interesses. Esse processo de comunicação não consiste apenas em falar e ouvir, pois há também uma linguagem corporal que comunica muito de nossos sentimentos, atitudes e crenças.

Quando analisamos os aspectos relacionados ao conceito de negociação, observamos que vários deles estão ligados ao processo de comunicação: a persuasão, a informação, a busca de acordo e a própria comunicação em si mesma. A figura a seguir ilustra esses aspectos e evidencia como comunicação e negociação são processos inseparáveis.



Na verdade, a negociação é basicamente conversação e significa a prática habitual do diálogo. Diálogo pressupõe uma troca na qual as pessoas falam e escutam. É importante frisar este aspecto porque muitas vezes observa-se que as conversas transformam-se em monólogos: os interlocutores em vez de ouvirem a fala do outro, ocupam-se em ficar planejando argumentos para rebater o que a outra parte está dizendo. A comunicação interpessoal também pode exercer um importante papel quando há um conflito na equipe de trabalho. Partindo-se do conceito clássico de comunicação, em que existe um emissor que transmite uma mensagem por meio de algum canal de comunicação para um receptor, pode-se analisar alguns pontos de possíveis falhas nessas etapas.

O emissor pode não conseguir passar corretamente a ideia que quer transmitir. Pode ocorrer um ruído na mensagem. O canal escolhido pode não ser o mais adequado. E, finalmente, o receptor pode ter problemas com a interpretação da mensagem que lhe foi transmitida. Na verdade, todo processo de comunicação é suscetível a falhas e é por isso que é tão comum ouvir a expressão “foi uma falha de comunicação” ou “o maior problema da nossa empresa é o de comunicação”.

07

Ouvir com atenção o que o emissor transmite é fundamental para uma boa comunicação. Em negociações, é comum as partes avaliarem que já sabem o que o outro vai dizer, e isso se reflete muitas vezes em interrupções ao emissor da mensagem. Esse é um tipo de “ruído” na comunicação que precisa ser evitado, pois muitas vezes esse tipo de atitude gera conflitos.

Entretanto, não basta ouvir. Para que a comunicação seja adequada, é preciso que as partes envolvidas na negociação estejam sinceramente dispostas a tentar compreender o que é dito pelo outro. Resistências a novas ideias e informações podem também ocasionar divergências.

Entre todas as possíveis falhas de comunicação, provavelmente a mais comum relaciona-se a divergências de linguagem. Isto é, muitas vezes a linguagem do emissor difere da linguagem do receptor, o que dificulta em muito o entendimento. Nas negociações, a atenção com a linguagem é fundamental e os administradores precisam manter-se atentos para este aspecto, pois ele pode determinar o sucesso ou o fracasso de um processo negocial.

08

3 - NEGOCIAÇÃO E LINGUAGEM

Uma questão importante para os processos de negociação é apropriar-se da forma de linguagem do outro, porque muitas vezes o que está sendo proposto é a mesma ideia, apenas com formas de linguagem distintas.

Quando se emite uma mensagem, é sempre necessário que se leve em consideração para quem essa mensagem está sendo emitida para, então, torná-la a mais clara possível ao receptor. Muitas vezes encontramos um jornal de empresa que utiliza uma linguagem completamente diferente da linguagem empregada pelo seu público-alvo. Mesmo que o conteúdo seja interessante, se a linguagem não for, a comunicação provavelmente será falha.

Verificar se o receptor compreendeu o que lhe foi transmitido é uma maneira de evitar conflitos e dificuldades durante os processos de negociação. Deve-se evitar colocar na linguagem expressões que sinalizem que o que está sendo dito é de compreensão óbvia, pois isso pode inibir o receptor de dizer que não está compreendendo. Exemplos de expressões que devem ser evitadas são: “como todo mundo sabe”; “claro que não há dúvidas sobre tal assunto”; “isso é óbvio” e outras expressões similares.

09

A linguagem a ser empregada nas negociações precisa ser objetiva e argumentativa. É importante lembrar que a outra parte precisa compreender tudo o que está sendo dito ou o que está escrito.

Em um processo de negociação, também devem ser evitados os adjetivos, pois eles costumam tornar a mensagem mais subjetiva e com maior carga valorativa. Assim, a linguagem a ser utilizada em negociações deve ser construída, sobretudo, com o uso de verbos e substantivos.

Os advérbios de intensidade, tais como: muito, grande, amplamente, largamente, pouco, extremamente etc., também devem ser usados somente quando for realmente necessário, porque eles podem subestimar ou superestimar a informação que está sendo passada. Expressões generalizantes também precisam ser evitadas, tais como: sempre, nunca, todos, nenhum, tudo, nada etc. Essa cautela deve ser tomada porque, em negociações, raramente podemos generalizar.

Se a mensagem for escrita, o negociador deve construir períodos menores para ajudar ao receptor compreender e organizar as ideias. Também deve evitar a abreviatura “etc.”, porque ela deixa a mensagem muito genérica – o que é o oposto do desejado em processos negociais.

10

É preciso especial cuidado com a linguagem no caso de negócios entre duas partes que pertencem a diferentes culturas. Gírias ou expressões relativas à cultura específica de determinada região também devem ser evitadas para não causar mal-entendidos e interpretações errôneas da mensagem transmitida.

Quando a negociação for realizada por escrito, é importante que a mensagem seja revisada e criticada antes de ser passada para a(s) outra(s) parte(s) envolvida(s) no processo negocial.

Como os “problemas na comunicação interpessoal” afetam diretamente as empresas e o mundo dos negócios, é preciso cuidado muito especial com a linguagem empregada durante a negociação. É fundamental que os administradores se preocupem com a comunicação interna e externa às suas organizações, porque ela é peça fundamental tanto para os processos negociais como para o desenvolvimento organizacional.

11

RESUMO

A comunicação humana pode ocorrer em diversos níveis e formas. O processo de negociação tende a ser tanto mais eficiente quanto maior for a capacidade de comunicação das partes envolvidas.

Lasswel, em 1948, propôs um esquema que subdivide a comunicação em cinco elementos essenciais: emissor, receptor, mensagem, meio e *feedback*. Porém, esse esquema tradicional linear emissor/receptor é equivocado, porque acaba passando a ideia de comunicação unidirecional, na qual o receptor é um agente passivo dentro do processo de comunicação.

Para que haja boa comunicação, é preciso que haja uma sintonia entre o emissor e o receptor e que seja dedicada especial atenção ao *feedback*, porque, nas negociações, ele assume papel fundamental. O *feedback* pode ser oral, por escrito, por meio de gestos, expressões e tons de voz. Porém, para que o *feedback* possa ser útil em um processo negocial, é preciso que as partes estejam dispostas a ouvir.

A habilidade de saber ouvir é essencial a um negociador. Saber ouvir compreende mais do que escutar a mensagem do emissor, significa entendê-la e absorver as informações que foram passadas. O bom ouvinte presta atenção não só nas palavras, mas também nos gestos, na voz e nas emoções que o seu interlocutor emprega ao transmitir a mensagem. Quem sabe ouvir consegue fortalecer os seus argumentos e consequentemente aprimorar o processo negocial.

Quando analisamos os aspectos relacionados ao conceito de negociação, observamos que vários deles estão ligados ao processo de comunicação: a persuasão, a informação, a busca de acordo e a própria comunicação em si mesma. Na verdade, a negociação é basicamente conversação e significa a prática habitual do diálogo. Diálogo pressupõe uma troca na qual as pessoas falam e escutam.

Ouvir com atenção o que o emissor transmite é fundamental para uma boa comunicação. Em negociações, é comum as partes avaliarem que já sabem o que o outro vai dizer, o que se reflete muitas vezes em interrupções ao emissor da mensagem. Esse é um tipo de “ruído” na comunicação que precisa ser evitado, pois muitas vezes esse tipo de atitude gera conflitos.

Entre todas as possíveis falhas de comunicação, provavelmente a mais comum relaciona-se a divergências de linguagem. Isto é, muitas vezes a linguagem do emissor difere da linguagem do receptor, o que dificulta em muito o entendimento. Quando se emite uma mensagem é sempre necessário que se leve em consideração para quem esta mensagem está sendo emitida para, então, torná-la a mais clara possível ao receptor.

Verificar se o receptor compreendeu o que lhe foi transmitido é uma maneira de evitar conflitos e dificuldades durante os processos de negociação. Deve-se evitar colocar na linguagem expressões que sinalizem que o que está sendo dito é de compreensão óbvia, pois isso pode inibir o receptor de dizer que não está compreendendo.

A linguagem a ser empregada nas negociações precisa ser objetiva e argumentativa, devendo ser evitados os adjetivos e os advérbios de intensidade.

No caso de negócios entre duas partes que pertencem a diferentes culturas, é preciso especial cuidado com a linguagem. Gírias ou expressões relativas à cultura específica de determinada região também devem ser evitadas para não causar mal-entendidos e interpretações errôneas da mensagem transmitida.

Como os “problemas na comunicação” interpessoal afetam diretamente as empresas e o mundo dos negócios, é preciso cuidado muito especial com a linguagem empregada durante a negociação. É fundamental que os administradores se preocupem com a comunicação interna e externa às suas organizações, porque ela é peça fundamental tanto para os processos negociais como para o desenvolvimento organizacional.

UNIDADE 1 – OS FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO

MÓDULO 4 – VARIÁVEIS BÁSICAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

01

1 - AS DIMENSÕES ENVOLVIDAS NUMA NEGOCIAÇÃO

As negociações estão sujeitas à influência de algumas dimensões que determinam a qualidade de seu resultado. Neste módulo de nosso curso, vamos primeiramente identificar essas grandes dimensões que compõem o processo de negociação para, em seguida, as detalharmos em termos das suas variáveis básicas. Essas variáveis mudam de uma situação para outra e, portanto, diferenciam as negociações entre si.

De acordo com Martinelli e Almeida (1997), são três as dimensões básicas que condicionam este processo: **poder, tempo e informação**, qualquer que seja o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade. Na visão dos autores, essas dimensões originam-se do próprio dia a dia, seja por meio do contato entre as pessoas, do aprendizado de situações vivenciadas ou do aproveitamento de oportunidades. Nesta visão, o sucesso de uma negociação depende da habilidade do negociador de utilizá-las corretamente.

Em virtude disto, uma outra dimensão fundamental da negociação é a própria figura do **negociador**. Como vimos, uma negociação é, por definição, um processo de interação entre pessoas. Desta maneira, as características pessoais das partes envolvidas influenciam diretamente o resultado das negociações. O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos negociadores vão determinar a sua competência para conduzir a negociação. A importância da figura do negociador é tão grande que vamos dedicar um módulo exclusivamente para a discussão do tema com maiores detalhes.



02

As negociações ocorrem em razão da necessidade de satisfação de uma determinada demanda, a qual é tema de discussão e entendimento entre as partes. Isto é o que podemos identificar como sendo o **objeto** da negociação, ou seja, o que está sendo efetivamente negociado entre as partes. A falta de clareza em relação ao escopo do que está sendo negociado afeta diretamente a eficácia da comunicação e, portanto, todo o processo negocial pode se tornar mais lento, complexo e desgastante. Portanto, é fundamental que esteja claro para todas as partes o que está em discussão e os limites envolvidos.

Ao falarmos de comunicação, já estamos introduzindo mais uma dimensão essencial da negociação: o fluxo de **informação**. Como vimos no módulo anterior, a questão da comunicação é tema central do processo de negociação, pois este envolve a interação entre as pessoas por meio de um diálogo contínuo, correspondendo a um fluxo de emissão, recebimento e processamento de informações entre as partes. Portanto, a troca de informações é um tema central no estudo da negociação.

03

Em resumo, as dimensões básicas envolvidas no processo de negociação e que determinam a forma como ela irá se desenvolver são:

- o **objeto**, ou seja, o que está em discussão entre as partes envolvidas;
- os **negociadores** participantes, representando pelo menos dois lados distintos;
- as **informações** que fluem entre as partes;
- o **tempo** disponível para o desenvolvimento das negociações;
- o **cenário** no qual é desenvolvida a negociação e
- as relações de **poder** estabelecidas entre as partes que negociam.

Estas dimensões serão exploradas com maiores detalhes ao longo deste módulo. Graficamente, podemos ilustrá-las por meio de uma figura.



2 - O QUE DETERMINA O SUCESSO DE UMA NEGOCIAÇÃO?

Vamos agora abordar com mais detalhes cada uma das seis dimensões envolvidas no processo de negociação e que determinam o seu sucesso.

- PRIMEIRA DIMENSÃO: o objeto da negociação

O que estamos chamando de objeto da negociação nada mais é do que o tema que está sendo discutido pelas partes. Representa, portanto, o próprio conteúdo de uma negociação. A clareza em relação ao objeto da negociação é obtida na etapa de preparação da negociação e quem pouco conhece sobre o assunto a ser negociado tem menores chances de estabelecer bons objetivos. É nesta etapa que recolhemos o maior volume possível de informações relevantes que nos ajudem a melhor compreender os assuntos que serão abordados na negociação. Desta maneira, é importante conhecermos o objeto em detalhe. Este conhecimento é obtido por meio da coleta de dados sobre suas características, análise crítica desses dados em razão de nossos objetivos e reflexão sobre quais são os nossos interesses e necessidades a serem atendidos. Segundo Vasconcelos-Souza (1996), ao analisarmos o conteúdo da negociação, a questão a resolver é o que vai ser discutido e também o que se pretende evitar ou não contemplar. Isso significa decidir: o que abordar, o que deixar de fora, que aspectos aceitar discutir, que assuntos discutir condicionalmente, bem como a forma de abordagem dos diversos assuntos.

- SEGUNDA DIMENSÃO: o negociador

Na medida em que as negociações são essencialmente um processo de interação entre pessoas, a figura do negociador é central em qualquer negociação. Vasconcelos-Souza (1996) lembra que as pessoas são os atores principais das negociações. O autoconhecimento e o conhecimento dos outros participantes com quem se vai negociar (sejam eles membros da própria equipe ou os representantes das outras partes) são aspectos fundamentais na preparação de uma negociação. A identificação de interesses e posições e a respectiva distinção entre ambos contribuem para a compreensão das pessoas envolvidas na negociação. Neste aspecto, conhecer a autoridade da pessoa com quem se está negociando é sempre muito importante. Um descuido em relação a esta questão pode nos colocar numa situação de investir muito tempo negociando com alguém que não tenha condições para tomar as decisões necessárias. O desconhecimento da autoridade da outra parte pode também nos levar a fazer concessões sem obter nada em troca. Como lembramos na introdução deste módulo, o estudo da figura do negociador merece atenção muito especial e será desenvolvido com maior profundidade ao longo da disciplina.



- TERCEIRA DIMENSÃO: a informação

Considerando que a negociação envolve um processo de comunicação, o fluxo de informações entre as partes é algo que se dá de forma contínua ao longo de toda a negociação. Para Martinelli e Almeida (1997), obter informações ajuda a:

- 1) desenrolar o processo negocial de maneira mais rápida e objetiva;
- 2) conhecer melhor os envolvidos no processo;
- 3) estabelecer relações duradouras;
- 4) evitar falsas expectativas.

As informações têm o poder de mudar o rumo da negociação. Como as informações, tanto verbais como não-verbais, fluem permanentemente entre os negociadores, exige-se desses todo um cuidado na captação, decodificação e análise dessas informações. Segundo Bazerman e Neale (1998), boas negociações e a tomada de decisões de qualidade requerem a identificação de informações confiáveis, e não só de informações disponíveis.

Em relação à dimensão das informações, é importante que o negociador esteja atento aos seguintes tópicos:

- identificar as informações que serão necessárias;
- selecionar as fontes, o que exige um especial cuidado para garantia da fidedignidade do material que será obtido;
- coletar as informações, isto é, ir às fontes e fazer o levantamento do que foi identificado como necessário;
- documentar as informações, ou seja, registrá-las de forma fidedigna e organizá-las por categorias;
- analisar as informações, agregar significado às informações coletadas, transformando-as em conhecimento.

- QUARTA DIMENSÃO: o tempo

Numa negociação, o tempo é uma variável extremamente importante, pois afeta diretamente o processo e a atuação do negociador. A forma como o tempo é utilizado influencia os relacionamentos estabelecidos numa negociação. Como nos lembram Martinelli e Almeida (1997), é possível constatar que as concessões feitas em uma negociação acontecem o mais próximo possível do vencimento dos prazos finais. Quanto mais próximo desse limite, maior é a pressão exercida pela situação sobre os negociadores. Portanto, para que haja maior controle dessa dimensão estratégica, deve-se investir na análise cuidadosa de como o tempo disponível pode ser melhor administrado. O limite do tempo é definido por quem negocia. Martinelli e Almeida (1997) consideram que o tempo costuma ser mais flexível do que se imagina e que os prazos também podem ser alvo de negociação.



08

- QUINTA DIMENSÃO: o cenário

Quando se fala em cenário, o mais comum é associá-lo à imagem do local onde uma negociação é realizada. Porém, é importante ampliarmos essa noção, pois o cenário de uma negociação compreende o ambiente em que se desenvolve uma negociação em termos de três aspectos:

- o ambiente físico, que corresponde ao local onde ocorre a negociação e as suas características em termos de mobiliário, *lay-out*, iluminação, temperatura, acústica, fluxo de pessoas no local, etc. Todas essas características são importantes, pois podem determinar um maior ou menor nível de conforto para os negociadores;
- o macroambiente econômico, político, social e cultural que envolve os negociadores. Essas dimensões do macroambiente são importantes, pois influenciam diretamente os negociadores, os quais não têm individualmente controle sobre elas. Isto pode impor sérias restrições à negociação, exigindo uma constante adequação aos limites impostos pelo macroambiente. Além disso, considerando que vivemos em tempos de uma globalização cada vez mais acentuada, essa dimensão tem uma influência significativa nas negociações, muitas das quais já foram até perdidas em virtude do desconhecimento da cultura de outros povos;
- o ambiente psicológico dos negociadores, que se refere às suas disposições emocionais e mentais ao interagirem com a outra parte. Sabemos que toda negociação envolve um certo nível de *stress* psicológico. Por isto é importante para os negociadores estarem preparados para que seja construído um clima o mais amistoso possível entre as partes. Isto favorece para que seja estabelecido um diálogo agradável que melhora a receptividade e cria condições mais favoráveis para a negociação.

09

- SEXTA DIMENSÃO: o poder

O poder pode ser entendido como a capacidade detida pelo negociador de influenciar e modificar o curso da negociação em razão do atingimento da melhor opção de acordo, considerando seus objetivos e restrições presentes na situação. Envolve a capacidade que o negociador detém para dominar e utilizar adequadamente as informações que dispõe, os recursos alocados e o tempo, influenciando o ritmo da negociação. O poder de um negociador determina sua autonomia para formular e apresentar propostas, bem como para tomar decisões e estabelecer acordos. Martinelli e Almeida (1998) destacam que o poder é uma dimensão extremamente importante da negociação, pois permite mudar a realidade e alcançar objetivos. Os autores identificam duas categorias de poder:

CATEGORIA	TIPOS
PODERES PESSOAIS Características individuais do negociador que estão presentes em qualquer situação, de forma independente do papel por ele desempenhado	Poder da moralidade <i>Questões morais presentes em cada negociador, conforme a influência de sua cultura</i>
	Poder da atitude <i>Ações, decisões ou atitudes que determinam certo comportamento</i>
	Poder da persistência <i>Capacidade para alcançar um objetivo estabelecido</i>
	Poder da capacidade persuasiva <i>Habilidade de mostrar a importância de um determinado aspecto da negociação e canalizar isto para um acordo que satisfaça aos interessados</i>
PODERES CIRCUNSTANCIAIS Características específicas da situação, do momento, do tipo de negociação e da influência do meio que conferem um maior ou menor poder ao negociador	Poder do especialista <i>Conhecimento específico e em profundidade do objeto em negociação e das partes envolvidas</i>
	Poder de investimento <i>Condução do investimento aplicado na negociação a partir dos aspectos mais fáceis para os mais difíceis</i>
	Poder da posição <i>Ocupação de certa posição, cargo ou função</i>
	Poder da legitimidade <i>Destaque da legitimidade numa situação favorável aos objetivos e de questionamento da mesma numa situação desfavorável</i>
	Poder da concorrência <i>Quantidade de opções existentes numa situação para satisfação das necessidades demandadas</i>
	Poder do precedente <i>Ocorrência de um fato anterior que tenha aberto uma exceção</i>
	Poder dos riscos <i>Disposição a assumir a possibilidade de algo dar errado numa situação, ponderando os aspectos favoráveis e desfavoráveis</i>
	Poder do compromisso <i>Comprometimento obtido das pessoas com a situação, que traz o envolvimento no processo por meio da dedicação conjunta; envolvimento gera compromisso e este gera poder</i>
	Poder de conhecer as necessidades <i>Conhecimento das demandas específicas da outra parte, muitas vezes ocultadas numa negociação</i>
	Poder de recompensa e punição <i>Capacidade de reforçar ou inibir comportamentos por meio de estimulação positiva (recompensas e elogios) ou negativos (punições)</i>
	Poder de identificação <i>Similaridades que exercem atração positiva e levam as partes a se identificarem mutuamente</i>
	Poder de barganha <i>Exercício de influência para vencer obstáculos e conquistar objetivos</i>

10

CHECK-LIST: avaliando as dimensões de uma negociação

Para ajudar você a melhor analisar as dimensões envolvidas numa negociação apresentamos abaixo um *check-list* com as questões mais importantes a serem consideradas em relação a cada uma das seis dimensões básicas de uma negociação.

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	QUESTÕES RELEVANTES
1. OBJETO	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Clareza • Profundidade • Limites 	<p>Compreendo clara e detalhadamente o escopo do que vai ser negociado?</p> <p>Tenho necessidade de pesquisar algum detalhe específico do objeto em negociação?</p>
2. NEGOCIADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-conhecimento • Conhecimento da outra parte • Distinção entre seus interesses e posições 	<p>Estou consciente de minhas qualidades e limitações como negociador?</p> <p>Tenho clareza em relação ao que exatamente estou precisando e a quais são minhas exigências?</p> <p>Tenho conhecimento suficiente em relação às pessoas com quem vou negociar?</p> <p>Elas têm poder decisório suficiente para estabelecer um acordo?</p>
3. INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio • Fidedignidade • Organização • Análise 	<p>Detenho as informações suficientes para negociar?</p> <p>As informações de que disponho são fidedignas?</p> <p>As informações de que disponho estão organizadas de forma a facilitar a sua obtenção?</p> <p>Estas informações me permitem fazer análises, comparações e simulações que me proporcionam um melhor conhecimento do que está envolvido na negociação?</p>
4. TEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade • Ritmo • Prazo da outra parte 	<p>Qual a margem de tempo de que disponho para negociar?</p> <p>Tenho conhecimento dos prazos de que dispõe a outra parte com quem negocio?</p> <p>A outra parte tem conhecimento em relação aos meus prazos?</p>
5. CENÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico • Ambiente psicológico • Macro-ambiente 	<p>Em que local será realizada a negociação?</p> <p>Este local está preparado de forma a proporcionar conforto e segurança para o bom andamento da negociação?</p> <p>Consigo estabelecer um clima de cordialidade e respeito com a outra parte?</p> <p>Em que medida as características da atual realidade sócio-político-econômica estão influenciando minha disposição para negociar?</p>
6. PODER	<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais • Características circunstanciais 	<p>Tenho clareza em relação às minhas características pessoais que influenciam o meu poder para negociar?</p> <p>Sou uma pessoa auto-confiante?</p> <p>Consigo avaliar até que ponto as características específicas do momento presente estão afetando positiva ou negativamente o meu poder para negociar?</p>

A clareza que o profissional tiver em relação a estes pontos será fundamental para as decisões que irá tomar ao longo da negociação. Quando o negociador detém informações relevantes, conhece apropriadamente o objeto da negociação e as particularidades da outra parte com quem negocia, pode escolher as técnicas mais recomendáveis ao longo da negociação, como por exemplo:

- a) evitar fixar-se numa perspectiva única e desenvolver alternativas para o caso de não se obter um acordo;
- b) tomar decisão com base em critérios objetivos;
- c) avaliar a clareza das proposições, solicitando *feedback* ao seu interlocutor;
- d) desenvolver opções que proporcionem benefícios mútuos.

11

RESUMO

Nesta unidade, tivemos a oportunidade de analisar algumas dimensões que determinam como será desdobrado o processo de negociação bem como a qualidade de seu resultado. Como vimos, as variáveis básicas presentes nessas dimensões mudam de uma situação para outra e, portanto, diferenciam as negociações entre si. Foram seis dimensões que identificamos e descrevemos ao longo deste módulo: o objeto, ou seja, o que está em discussão entre as partes envolvidas; os negociadores participantes, representando pelo menos dois lados distintos; as informações que fluem entre as partes; o tempo disponível para o desenvolvimento das negociações; o cenário no qual é desenvolvida a negociação e as relações de poder estabelecidas entre as partes que negociam. O importante é estar atento às questões trazidas por essas dimensões, pois qualquer uma delas pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma negociação.