UNIDADE 2 – METODOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO
MÓDULO 1 – ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

01

1 - O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COMO OBJETO DE ESTUDO

O fenômeno da negociação tem sido objeto de amplos estudos. A revisão de literatura da área mostra que há uma grande variedade de perspectivas em relação às etapas que compõem o processo negocial. Identificam-se, por exemplo, publicações que vão desde a abordagem mais científica do fenômeno até a existência de verdadeiros manuais práticos, oferecendo "receitas" do que fazer e do que evitar numa negociação.

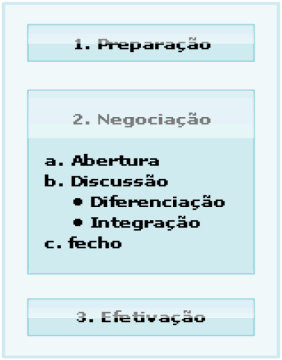
Neste módulo, será feita uma breve revisão dos diferentes padrões, para enriquecer nossa perspectiva do fenômeno que estamos estudando. O objetivo principal é identificar os fundamentos para a construção de um modelo de processo de negociação, que será detalhado nas seções seguintes. Para o estudo do processo de negociação, selecionamos os trabalhos desenvolvidos por quatro diferentes autores:

FIGURA 1 – O processo de negociação, segundo diferentes autores

02

2 - DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIAÇÃO

Na concepção de Vasconcelos-Souza (1996), o processo de negociação ocorre por meio de três etapas básicas: a preparação, a negociação propriamente dita e a efetivação, tal como ilustrado abaixo.



O processo de negociação na visão de Vasconcelos-Souza (1996).

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

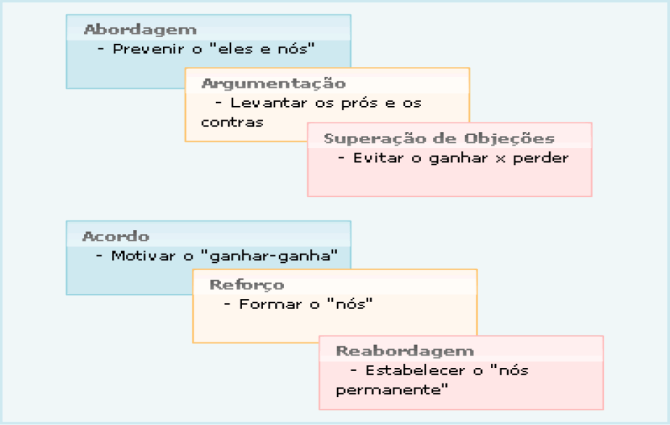
Nessa perspectiva, a negociação propriamente é precedida de preparação e sucedida pela efetivação do acordo. O núcleo do processo negocial, porém, compreende três momentos básicos, descritos em tabela.

03

PROCESSO	DESCRIÇÃO
1. ABERTURA	É fase em que se pretende criar um clima conveniente, para influenciar a atitude das pessoas e abordar questões processuais
2. DISCUSSÃO	Fase principal da negociação em que são debatidos os assuntos centrais (o conteúdo da negociação). Nessa fase, ocorre a troca de informações e de propostas, descoberta de opções, exploração de patamares de satisfação, verificação do valor conferido às hipóteses em debate e todas as ações e discussões que as partes consentirem e realizarem. O fim dessa fase acontece quando as partes tomam decisões independentes (interromper o processo negocial) ou em conjunto (as bases de acordo) que afetam irreversivelmente a evolução da negociação. Segundo os negociadores mais experientes, a recomendação para essa etapa é simples: o importante é saber ouvir.
3. FECHO	Nessa fase, ocorre a redação formal, as clarificações, o estabelecimento de regras de verificação do cumprimento do acordo e as obrigações das partes. Podem, ainda, estar em jogo perdas e ganhos substanciais que podem ocorrer na redação do acordo, mesmo mantendo o espírito e o conteúdo central do acordado pelos negociadores, na discussão. É importante que seja estabelecido o procedimento a se adotar em situações que não tenham sido contempladas (contingências), bem como as penalizações, no caso de desvio ou não cumprimento do que foi acordado.

04

Para Matos (1989), além da consciência das demandas que geram as necessidades de negociar e da vontade sincera de encontrar satisfações mutuamente satisfatórias, é preciso o conhecimento específico da metodologia para negociar. Isto significa o domínio de uma capacidade de acionar recursos adequados nos momentos adequados. De acordo com o autor, o processo de negociação compreende seis etapas, como ilustrado abaixo e apresentado na tabela.



O processo de negociação segundo Matos (1989).

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

05

O processo de negociação segundo Matos (1989)

PROCESSO	DESCRIÇÃO
1. Abordagem	Nessa etapa, ocorre a confrontação positiva, na qual se previnem as costumeiras e desastrosas situações "eles e nós", típicas da realidade "ganhar X perder" que uma sociedade competitiva e predatória alimenta.
2. Argumentação	Compreende a etapa na qual se desenvolve o conhecimento da situação, a partir da abordagem dos "prós e contras" envolvidos no conteúdo da negociação. Isto significa definir uma linguagem adequada ao relacionamento afetivo-cognitivo, ou seja, a promoção do entendimento das partes no plano do sentimento e da razão.
3. Superação de objeções	Consiste na mudança de ênfase na atitude dos negociadores. Isto corresponde ao abandono da postura de centrar-se em obstáculos e abismos que ampliam diferenças e distâncias entre as partes, estimulam tensões e conflitos e reforçam situações "ganhar X perder". O mais importante é investir no esclarecimento de posições e no equilíbrio de afirmações e concessões. Aqui todos perdem um pouco e ganham muito, em termos de acordos mutuamente compensadores.
4. Acordo	Corresponde à obtenção de entendimento comum, em relação ao conteúdo da negociação. O autor destaca que essa etapa importa numa dimensão nova: da divergência para a convergência de interesses e para a administração das oportunidades. Ou seja, para o promissor "ganhar-ganhar", que resulta na crença de que o acordo de hoje prepara as condições para o ótimo acordo de amanhã.
5. Reforço	Significa a convicção na continuidade do processo, pois a negociação não termina no acordo. É necessária a efetivação de um espírito de equipe entre as partes que negociam, pois é a força do "nós", ou seja, do sentimento de equipe e da integração de esforços, que garante a prosperidade e a construção conjunta do futuro desejável.
6. Reabordagem	Configura a certeza de que a negociação não é acontecimento episódico e fugaz, mas vida organizacional, convivência humana, conversão permanente, educação e administração: condições básicas à perpetuidade empresarial.

06

Segundo os estudos realizados por Pinto (1993), outra abordagem da metodologia de negociação compreende três etapas básicas:

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Definição das intenções
Definição das intenções é a fase que precede a negociação propriamente dita. Os negociadores levantam informações e posicionam-se quanto aos seguintes tópicos:

- conteúdo a ser debatido;
- objetivos a serem atingidos;
- possíveis procedimentos a serem adotados;
- descrição sumária do currículo dos participantes;
- elaboração de propostas com base em estudo prévio do assunto, e
- duração e cronograma dos encontros.

Preparação do ambiente

Preparação do ambiente é a fase de definição e preparação do local e do ambiente físico para realização das reuniões. Recomenda-se um local neutro, o que inibe posturas de prevalência de território. As cadeiras devem ser dispostas de forma circular e intercaladas o suficiente para manter a privacidade das pessoas, caracterizando um clima de cooperação e de trabalho integrado.

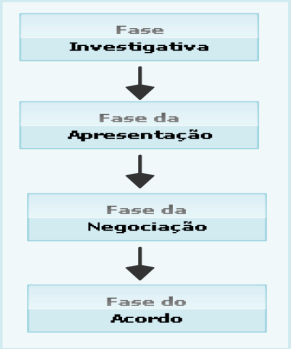
Aproximação das partes
Aproximação das partes ocorre após um "quebra-gelo" inicial, que proporciona descontração e clima de cordialidade, o autor aponta as seguintes ações para o desenvolvimento da negociação:

- a discussão da pauta e identificação dos interesses e das possibilidades objetivas de acordo;
- o consenso quanto às possibilidades mais aplicáveis;
- para as questões mais complexas, o consenso quanto aos padrões objetivos a serem aplicados;
- a apresentação das propostas de negociação;
- o desenvolvimento de todas as argumentações até a conciliação;
- a previsão das formas de acompanhamento e avaliação do cumprimento do acordo.

07

Na perspectiva de Kozicki (1999), o modelo de negociação contempla quatro fases principais, como ilustrado na figura 4:

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada



Modelo de negociação segundo Kozicki (1999)

A **fase investigativa** corresponde à preparação para a negociação, na qual as partes reúnem todas as informações relevantes em relação ao conteúdo a ser negociado. É o que o autor chama de "fazer o dever de casa" e se posicionar em relação ao assunto, bem como descobrir o que o outro lado precisa, o que quer e o que pode oferecer. Uma boa preparação ajuda bastante a reduzir a tensão do processo negocial.

A fase seguinte corresponde à **fase de apresentação das propostas**. Aqui é o momento desafiador de ser criativo e arrojado, a ponto de criar um clima em que o outro lado queira fazer negócio. O que mais atrapalha os negociadores nessa fase são o nervosismo e o medo de falar em público. Porém, uma boa preparação é a melhor forma de combater a ansiedade e evitar que se exponham fragilidades na mesa de negociação. Sendo a preparação bem feita, o mais importante é manter uma atitude positiva e confiante.

Na **fase de negociação** propriamente dita, também chamada, pelo autor, de fase da barganha, as partes vão argumentar a favor de suas propostas, fazer e obter concessões da outra parte, rumo a um acordo. Nessa fase, ocorre o clímax emocional da reunião. O autor recomenda que o estilo a ser adotado deve ser avaliado com cuidado. Aqui, as ferramentas mais importantes do negociador são a disciplina e o controle.

Por fim, na **fase do acordo**, estamos "prontos para juntar num pacote todos os detalhes finais do negócio". É o fechamento da negociação e, para isso, ambos os lados têm que sentir que todos os pontos negociados foram registrados corretamente e que todos os pontos estão acordados no contexto da negociação.

08

3 - CONSTRUINDO UM MODELO-SÍNTESE DE NEGOCIAÇÃO

Ao fazer-se a análise crítica dos modelos apresentados na seção anterior, constatamos alguns pontos-chave no processo de negociação:

- as negociações não "surgem do nada", mas decorrem da necessidade de se estabelecerem acordos diante de situações objetivas;

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

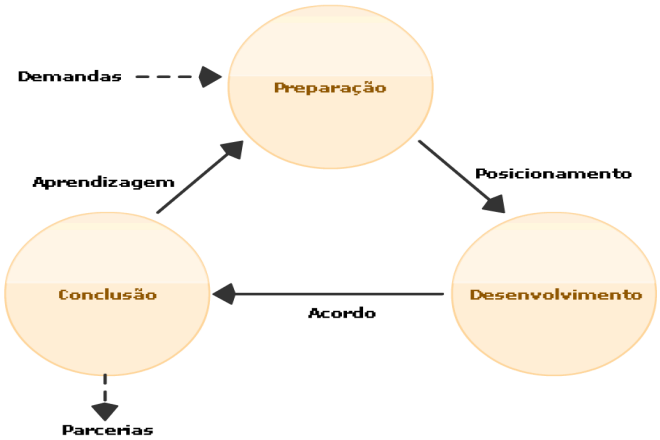
- a etapa de preparação que precede à negociação propriamente dita é fundamental ao bom desenvolvimento do processo;
- a clareza de posicionamento quanto aos próprios interesses, bem como em relação aos interesses da outra parte, é essencial para a obtenção da melhor solução;
- a negociação é um processo de construção conjunta e não simples consecução unilateral de objetivos;
- boas negociações não terminam no fechamento de acordos, mas sim na consolidação de parcerias.

Tendo em consideração esses elementos, apresentamos como síntese do processo negocial o modelo apresentado a seguir. Este modelo estrutura a negociação em três momentos básicos:

- a preparação
- o desenvolvimento
- a conclusão

09

O início da negociação se dá por meio da ocorrência de situações que geram impasses quanto a interesses e necessidades divergentes entre partes distintas. Depois disso, o objetivo do processo negocial será a promoção de um processo de convergência das partes para um acordo que represente a melhor alternativa de ganho para o conjunto das partes envolvidas. Além disso, o que se propõe pelo modelo é que a negociação não se encerra na obtenção dele. Porém, tendo sido obtido o acordo nesses termos, a negociação contribuirá para a construção de parcerias entre as partes, reforçando a disposição mútua de cooperação e reforço pela construção das melhores soluções. Outro ponto importante é que, concluída a negociação, torna-se importante que haja uma reflexão crítica sobre os erros e os acertos cometidos ao longo do processo negocial. Esta reflexão irá consolidar a riqueza de aprendizagem proporcionada pelas situações vivenciadas pelos negociadores, constituindo-se elemento fundamental para a boa preparação das negociações futuras.



Modelo síntese do processo de negociação

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

As três fases principais do modelo são detalhadas na tabela.

10

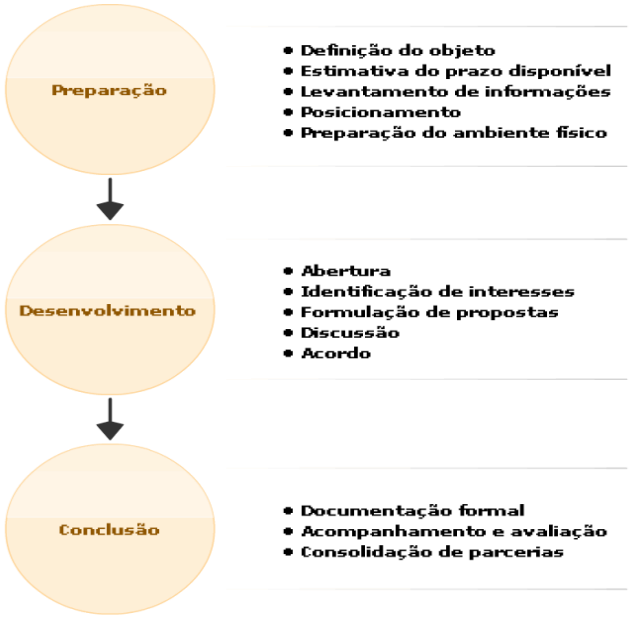
Detalhamento do modelo síntese do processo de negociação

PROCESSO	DESCRIÇÃO
1. Preparação	Inicia-se a partir da verificação de uma situação objetiva de divergência de interesses entre partes distintas, quanto a um tema específico, o qual se tornará objeto da negociação. Nesse momento, fica configurada a demanda por uma solução negociada. O primeiro passo, portanto, é a definição clara e objetiva do objeto da negociação, bem como do prazo global de que se dispõe para obtenção de um acordo. A partir daí, procede-se ao levantamento do maior volume possível de informações em relação ao conteúdo a ser negociado. A análise e a reflexão crítica em relação a esse volume de informações deve convergir para a definição de qual será o posicionamento a adotar-se em relação ao tema em questão; isto é, qual é o conjunto de interesses a serem atendidos. Nessa etapa também ocorre a eleição e a preparação do ambiente físico para o desenvolvimento da negociação entre as partes.
2. Desenvolvimento	Essa etapa corresponde ao núcleo da negociação propriamente dita. Inicia-se pelos procedimentos de abertura que é o momento de reconhecimento recíproco dos negociadores como representantes legítimos das partes envolvidas. O importante aqui é construção de um clima o mais favorável possível para a negociação. Nesse momento, são esclarecidas as questões processuais (confirmação do objeto, duração do encontro, discussão da pauta e de possíveis procedimentos específicos). Antes da apresentação e defesa dos próprios interesses é importante estar claro se há uma compreensão dos interesses da outra parte. É momento em que o saber ouvir vale ouro. A partir disso há espaço para apresentação e argumentação em favor das propostas que representem os interesses específicos. O debate entre as partes estende-se até a conciliação e formulação do acordo.
3. Conclusão	É o momento é importante a documentação formal, que registre os termos do acordo obtido. Podem ocorrer aqui ainda a necessidade de esclarecimentos adicionais quanto a pontos específicos do acordo. É importante que as partes estabeleçam um consenso quanto às regras de verificação para o acompanhamento e avaliação do cumprimento do que foi acordado entre as partes, o que contribui para evitar futuros desentendimentos. Este é o momento também para a consolidação de parcerias. Acredita-se que a negociação não se encerra na obtenção do acordo, mas estende-se para a construção de um espírito de colaboração recíproca e integração de esforços, que seja a base da manutenção de relações de troca futuras sadias e produtivas para todas as partes envolvidas.

11

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Ao concluir, gostaríamos de reforçar a visão do processo negocial como instrumento de convergência construtiva pela elaboração conjunta das melhores soluções, de agregação por meio da consolidação de parcerias e de aprendizagem coletiva.



12

RESUMO

O fenômeno da negociação é tratado por uma grande variedade de modelos de processo negocial. Na concepção de Vasconcelos-Souza (1996), o processo de negociação ocorre em três etapas básicas: a preparação, a negociação propriamente dita e a efetivação. Nessa perspectiva, o núcleo do processo negocial compreende três momentos básicos: abertura, discussão e fecho.

Para Matos (1989), além da consciência das demandas que geram as necessidades de negociar e da vontade sincera de encontrar satisfações mutuamente satisfatórias, é preciso o conhecimento específico da metodologia para negociar. Isso significa o domínio de uma capacidade de acionar recursos adequados nos momentos adequados. De acordo com Matos (1989), o processo de negociação compreende seis etapas: abordagem; argumentação; superação de objeções; acordo; reforço e reabordagem.

Segundo Pinto (1993), outra abordagem da metodologia de negociação compreende três etapas básicas: definição das intenções, preparação do ambiente e aproximação das partes.

Na perspectiva de Kozicki (1999), o modelo de negociação contempla quatro fases principais: a fase investigativa, a fase da apresentação das propostas, a fase de negociação propriamente dita (ou fase da barganha) e a fase do acordo.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Uma análise crítica dos modelos apresentados permite identificar alguns pontos-chave no processo de negociação: (a) as negociações não “surgem do nada”, mas decorrem da necessidade de se estabelecerem acordos diante de situações objetivas; (b) a etapa de preparação que precede à negociação propriamente dita é fundamental ao bom desenvolvimento do processo; (c) a clareza de posicionamento quanto aos próprios interesses bem como em relação aos interesses da outra parte é essencial para a obtenção da melhor solução; (d) a negociação é um processo de construção conjunta e não a simples consecução unilateral de objetivos; (e) as boas negociações não terminam no fechamento de acordos, mas sim na consolidação de parcerias.

Tendo em consideração tais elementos, apresentamos como síntese do processo negocial um modelo estruturado em três momentos básicos: a preparação, o desenvolvimento e a conclusão. De acordo com esse modelo, o início da negociação se dá por meio da ocorrência de situações que geram impasses quanto a interesses e necessidades divergentes entre partes distintas. Com base nisso, o objetivo do processo negocial será a promoção de um processo de convergência das partes para um acordo que represente a melhor alternativa de ganho para o conjunto das partes envolvidas. O que se propõe é que a negociação não se encerre na obtenção do acordo, contribuindo para a construção de parcerias entre as partes, reforçando a disposição mútua de cooperação e reforço pela construção das melhores soluções.

A conclusão final é de que o processo negocial é instrumento de convergência construtiva pela elaboração conjunta das melhores soluções de agregação por meio da consolidação de parcerias e de aprendizagem coletiva.

UNIDADE 2 – METODOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO
MÓDULO 2 – TIPOS DE NEGOCIAÇÃO
01

1 - DIFERENÇAS ENTRE NEGOCIAÇÕES

Uma negociação nunca é igual à outra. Mesmo existindo um modelo e um processo negocial, as negociações podem assumir diversas formas. Elas podem variar de acordo com o objeto em questão, com a forma de negociação e também com a quantidade de partes e o papel desempenhado por cada uma dessas partes. A figura abaixo ilustra estas quatro possíveis classificações.

Classificações das negociações

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

De acordo com a classificação, a negociação assume diferentes formatos. A essência, em qualquer dos tipos de negociação, se mantém preservada. Porém, não se pode atuar em determinada negociação para evitar uma guerra, da mesma forma que se atuaria em negociação de compra ou venda de uma empresa. Os aspectos envolvidos numa e noutra e os objetos de negociação têm dimensão muito diferente.

Mas, independente do tipo de negociação, é importante saber que a experiência do negociador será sempre um diferencial. Isso significa que quem está treinado a atuar em determinado tipo de negociação terá mais facilidade de atuar em outro, ao contrário das pessoas que ainda não têm formação e nem experiência em negociar.

02

2 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO OBJETO

O objeto que está sendo negociado costuma variar muito numa negociação, em muitos casos negociar diz respeito a mais de um assunto. Em algumas negociações, certos temas são de maior importância para esta parte do que para aquela. Quando se tem uma negociação sobre assuntos múltiplos, podem ser englobados os assuntos. Isso implica reunir as propostas que abarcam soluções para uma série de problemas. Ao englobar os temas, os negociadores devem observar a inter-relação dos assuntos e como as partes atribuem valores aos assuntos de maneira diferente. Em vez de resolver cada assunto separadamente, os negociadores investigam as negociações dentro do conjunto mais amplo. Mas, se a situação for muito complexa, essa pode não ser a solução factível. Nesses casos, é possível propor uma via de negociação separada para cada tema e depois fazer com que os caminhos convirjam, quando estiver sendo alcançado o acordo final.

Seria praticamente impossível listar todos os possíveis objetos que podem ser alvo de processos negociais. Porém, é lícito classificar estes objetos em basicamente quatro tipos:

Tipos de negociações segundo o objeto

03

Raramente se encontra uma negociação que esteja fora dessa tipologia. Uma ação de greve de funcionários, por exemplo, demanda negociação do tipo trabalhista. Os casos de fusão, incorporação, joint ventures e qualquer ação de compra e venda encaixam-se na classificação de negociação comercial. Negociações de tentativa de paz entre países ou de criação ou reformas de leis, como os recentes casos das negociações da ONU (Organização das Nações Unidas) com o Iraque e os Estados

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Unidos e do Governo Federal Brasileiro com o Congresso Nacional, a respeito das Reformas Previdenciária e Tributária, são exemplos de negociações políticas. Quando o objeto da negociação não tem caráter comercial, nem político e não se trata de negociação trabalhista, tem-se uma negociação social. O acordo entre um casal que está se separando ou entre policiais e sequestradores para liberação de reféns são negociações sociais.

Como foi dito, é possível que uma negociação seja, ao mesmo tempo, social e comercial ou trabalhista e política ou qualquer outra combinação, pois é comum que as negociações tenham mais de um objeto como alvo. Dizer que um tipo de negociação é melhor do que outro não é o caso, pois os objetos são de natureza distinta, o que impossibilita mensuração com base em escala única de valor.

Porém, pode-se dizer que as negociações sociais são a base para as outras. Todos nós negociamos desde crianças: quando escolhemos o time na escola até a negociação da divisão das tarefas em casa, passamos, então, por inúmeros processos negociais e podemos tirar proveito deles para nos aperfeiçoarmos como negociadores.

04

3 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO À FORMA

Em relação à forma, as negociações se dividem em: negociação posicional, negociação investigativa, negociação justificativa, negociação objetiva ou racional.

A **negociação posicional** é aquela na qual as partes defendem os seus interesses e competem como se fossem adversários. Apesar de ser ultrapassada, do ponto de vista histórico, pois cada vez mais há a compreensão de que negociação deve ser processo no qual todas as partes saem ganhando, a negociação posicional ainda é muito frequente. Nessa modalidade, a tática das partes é se ancorar em suas posições e atacar a parte contrária. O processo é colocado no paradigma de quanto mais você ganha, mais eu perco. O resultado dessas negociações é o desgaste do relacionamento entre as partes. Os negociadores se esquecem que têm interesses complementares e focam apenas os interesses concorrentes. Característica marcante da negociação posicional é a de cada parte centrar sua atenção somente nos pontos em que os interesses se chocam e na construção de seus próprios argumentos.

05

A negociação investigativa – também chamada de negociação baseada nos interesses ou fundada nas necessidades – é uma alternativa à negociação posicional, porque o negociador procura conhecer as motivações e razões que estão por trás da posição assumida.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Vasconcelos-Souza (1996) considera que a negociação investigativa é aquela na qual os negociadores diligenciam sobre os interesses presentes e as necessidades a satisfazer. A preocupação deixa de ser enunciar posições e responder às posições declaradas pelos outros negociadores; passa a ser buscar de identificação do "terreno comum" e das áreas de diferenças entre as partes. Agindo dessa forma, o negociador consegue propor maior variedade de alternativas para chegar ao acordo final.

Nessa modalidade, as partes comunicam diretamente seus interesses entre si e encaram a negociação como oportunidade na qual podem encontrar o ponto ótimo de cooperação. É um tipo de negociação que facilita a geração de soluções criativas, pois maximiza a satisfação de vantagens em jogo. Uma parte, sabendo dos desejos da outra, reconhece mais facilmente os interesses contraditórios, ou se comportam uma composição.

A negociação tem foco nas conveniências complementares, que são exacerbadas e valorizadas, todavia, sem desprezar os pontos em que os interesses são antagônicos.

06

A **negociação justificativa** também é uma forma de negociação que tem por objetivo a satisfação de interesses e necessidades.

Fisher, Ury e Patton (1993) consideram que a negociação justificativa se baseia no mérito dos argumentos utilizados para propor uma solução. Os autores argumentam que, em negociações dessa modalidade, os negociadores devem perceber os interesses e necessidades presentes na negociação e centrar as suas propostas e ações na satisfação das necessidades de todas as partes.

Essa modalidade de negociação tem limites na questão do tempo, pois essa metodologia exige período maior a ser despendido no processo negocial. Contudo, quando se consegue realizar uma negociação justificativa, ambas as partes têm a ganhar; pois em vez de desgastar o relacionamento, em geral, fortalece-o.

A **negociação objetiva** – ou negociação racional, de acordo com Vasconcelos-Souza (1996), consiste numa forma de conduzir negociações, em que os negociadores procuram forma comum de ver o conteúdo da negociação. Ou seja, as partes buscam regra ou critério de possível aceitação e que permita chegar a uma solução-base para o acordo final.
Nessa modalidade, os negociadores tentam critérios objetivos como o valor de mercado ou uma avaliação neutra (fora de seu poder de intervenção, como, por exemplo, a opinião de um perito) e os utilizam como argumentos.

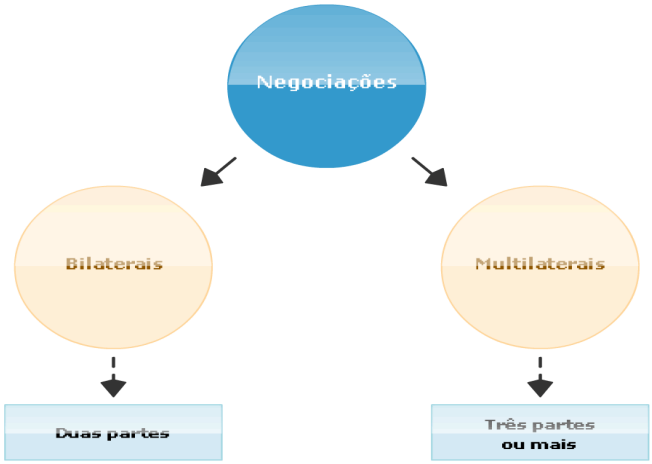
A insistência em critérios de valorização permite estabelecer racionalidade para as soluções ou acordos. A negociação objetiva pretende estabelecer visão comum para o contexto que influencia a discussão do conteúdo, certificando-se de que todos os negociadores compreendem os aspectos principais dessa visão. É tipo de negociação que deve ser muito praticado, pois tende a tornar a negociação um processo mais racional.

07

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

4 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO NÚMERO DE PARTES

Quanto ao número de partes envolvidas, as negociações podem ser de dois tipos: negociações bilaterais e negociações multilaterais, como mostra a figura.



Classificação da negociação quanto ao número de partes

As negociações **bilaterais** incluem apenas duas partes principais. As negociações sociais, comerciais e trabalhistas, muitas vezes, são bilaterais. As negociações políticas ou geopolíticas, ao contrário, não costumam envolver apenas duas partes. Nas bilaterais, a etapa de pré-negociação é muito importante porque nela as partes identificam seus pontos fortes e fracos, avaliam seus interesses e trabalham para entender o contexto geral das controvérsias. Em processos negociais que envolvem apenas duas partes, em geral, os acordos são mais rápidos e fáceis de serem consolidados.

08

Já as negociações multilaterais envolvem três ou mais partes, e tendem a ser mais complexas. Algumas vezes, as negociações bilaterais se transformam em multilaterais. Cada vez que uma nova parte se incorpora ao processo, acrescenta-se nova série de assuntos, interesses, posições e prioridades. Em negociações empresariais, é comum que isso aconteça; e é preciso que tal dinâmica seja gerenciada para que se chegue a um acordo que satisfaça às necessidades básicas de todas as partes, também para que a entrada de novos participantes não torne o processo negocial excessivamente longo e cansativo. Em negociações multilaterais, os múltiplos assuntos envolvidos devem ser entendidos e avaliadas as alianças potenciais, elaborando-se cuidadosamente as estratégias de negociação.

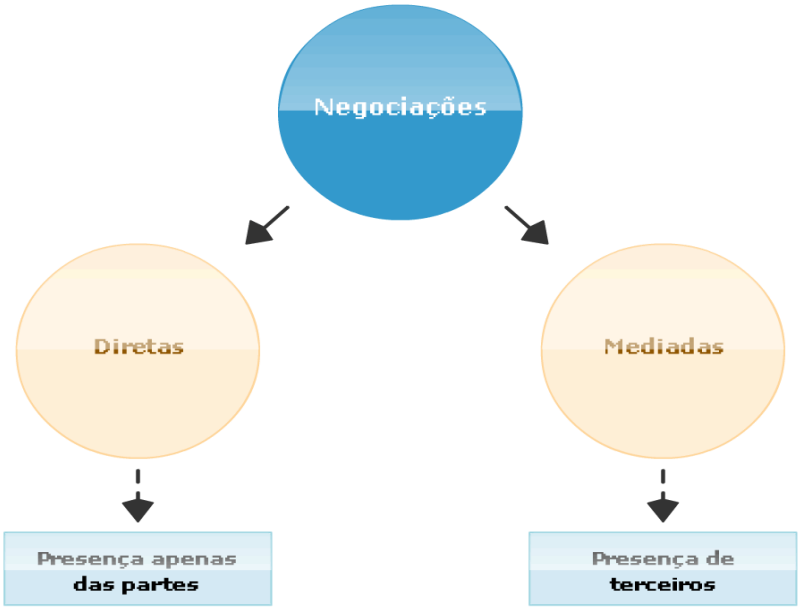
Os negócios multilaterais usam muitos dos elementos básicos das negociações bilaterais, no entanto, precisam ser “gerenciadas” em várias frentes, para assegurar um acordo que satisfaça às múltiplas necessidades. Nesse tipo de negociação, é comum que surjam coalizões. Cada parte entra com uma série de diferentes interesses e prioridades e pode encontrar outras partes que compartilham interesses similares, formando coalizões para situar-se em posição melhor em relação a partes e coalizões com interesses opostos.

09

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

5 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS PAPÉIS DOS PARTICIPANTES

Em relação aos papéis dos participantes, as negociações se dividem em dois tipos: negociações diretas e negociações mediadas:



As negociações diretas são aquelas em que as partes apresentam seus interesses, explicações, argumentos, propostas e contrapropostas, e interagem até chegarem ao acordo. Nesse tipo de negociação, não há intervenção de ninguém que esteja fora do processo. Em geral, quando as negociações são bilaterais e há clima amistoso entre as partes, essa é a forma de negociação mais indicada por ser mais ágil e mais simples de ser conduzida. Em alguns casos, porém, a negociação direta não se torna efetiva, demandando a mediação de terceiros.

10

As negociações mediadas constituem tipo rotineiro de atividade e processo para resolver disputas ou conflitos. Em geral, a mediação se refere a situações que abarcam conflitos e tarefas complexas. Nos casos em que as negociações diretas não são bem-sucedidas, é comum as partes principais de um conflito aceitarem a mediação de uma terceira parte para ajudá-los a gerenciar as tarefas. O mediador desempenha as funções de intermediário e não deve tomar partido. Uma das principais funções do mediador é facilitar o processo das conversações de modo que os interlocutores se concentrem nos assuntos em pauta e não desviem a discussão para outras questões. Em alguns casos, o mediador pode exercer função conciliatória, servindo de canal de comunicação que facilite a discussão dos termos preliminares e a definição das questões da negociação, para evitar a troca de hostilidades. O mediador pode, por exemplo, reformular as declarações de modo que sejam entendidas pelas partes e indicar os pontos comuns e as divergências.

11

Apresentamos agora as dez principais funções de um mediador:

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

1. Elaborar medidas para estabelecer a confiança recíproca.
2. Organizar a pauta de discussão.
3. Estruturar as discussões.
4. Coordenar o envolvimento de interessados secundários e de terceiras partes.
5. Identificar os pontos nos quais os interesses e valores se coadunam.
6. Facilitar as sessões em que as partes geram alternativas.
7. Ajudar a aumentar as opções disponíveis para acordo.
8. Considerar as consequências das propostas apresentadas.
9. Formular propostas com base na satisfação dos interesses identificados.
10. Ajudar na formulação de acordos, por meio da superação dos obstáculos.

Além dessas funções, o mediador também pode exercer pressão sobre as partes. Porém, essa estratégia deve ser adotada somente quando for imprescindível para se chegar ao acordo, pois é procedimento muito delicado. Mas é preciso considerar que o uso da pressão é vulnerável, pela dificuldade de prever os resultados; a pressão pode produzir efeitos contrários aos esperados. Além disso, se as partes ficarem descontentes com a coação, o mediador poderá perder legitimidade no processo.

Agora que você já conhece os principais tipos de negociação, é importante considerar que, independente da classificação, a negociação é a maneira mais comum de se solucionar disputa de interesses e chegar-se a um acordo mutuamente aceitável. A negociação faz parte do cotidiano, mas nem todos são bons negociadores. Conhecer os tipos de negociação pode ajudá-lo a lidar melhor em cada uma das situações negociais, propondo alternativas e soluções específicas para cada realidade. Os benefícios podem ir muito além das vantagens financeiras. Após uma negociação bem-sucedida, é comum que o relacionamento entre as partes melhore, o que pode significar resultados benéficos para você e para a sua empresa nas próximas rodadas.

12

RESUMO

Uma negociação nunca é igual à outra. Mesmo existindo um modelo e um processo negocial, elas podem variar de acordo com o objeto em questão, com a forma de negociação, com a quantidade de partes e o papel desempenhado por cada um.

Em relação à forma, as negociações se dividem em: negociação posicional, negociação investigativa, negociação justificativa, negociação objetiva ou racional.

Quanto ao número de partes envolvidas, as negociações podem ser bilaterais e multilaterais. Nas negociações bilaterais, a etapa de pré-negociação é muito importante, porque nela as partes identificam seus pontos fortes e fracos, avaliam seus interesses e trabalham para entender o contexto geral da negociação. Já as negociações multilaterais envolvem três ou mais partes e tendem a ser mais complexas.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Em relação aos papéis dos participantes, as negociações se dividem em: diretas e mediadas. As negociações diretas são aquelas em que as partes apresentam sozinhas os seus interesses, explicações, argumentos, propostas e contrapropostas, e interagem até chegar ao acordo. As negociações mediadas constituem situações em que as partes principais de um conflito aceitam a mediação de terceira parte, para ajudá-las a gerenciar as tarefas das negociações.

A negociação faz parte do cotidiano, mas nem todos são bons negociadores. Conhecer os tipos de negociação pode ajudá-lo a lidar melhor em cada uma das situações negociais, sabendo propor alternativas e soluções específicas para cada realidade.

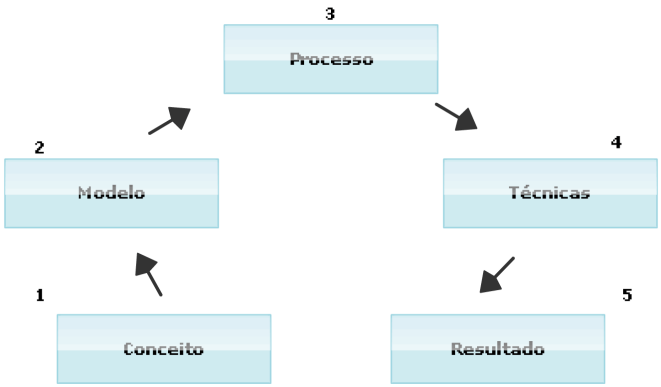
UNIDADE 2 – METODOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO
MÓDULO 3 – TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

01

1 - A IMPORTÂNCIA DAS TÉCNICAS NUMA NEGOCIAÇÃO

Vamos agora estudar as técnicas que contribuem para aumentar a eficácia da negociação. A expressão "técnicas de negociação" aqui empregada tem significado instrumental. Refere-se a um conjunto de recomendações práticas a serem aplicadas no processo de negociação, no sentido de contribuir para o acordo entre as partes envolvidas. Segundo Pinto (1993), as técnicas referem-se a um conjunto de ações planejadas e executadas com a finalidade de se obter um acordo que atenda aos interesses recíprocos.

Como já tivemos a oportunidade de estudar, o conceito de negociação está relacionado ao processo de obtenção da melhor opção de acordo. Por meio da figura abaixo, procuramos apresentar o contexto em que estão inseridas as técnicas.



Contextualizando as técnicas de negociação

02

Do conceito de negociação, decorre o modelo concebido para o processo de negociação, com suas etapas e ações específicas. As técnicas têm a ver com as recomendações a serem aplicadas no desenvolvimento desse processo. Quando a ação dos negociadores tende a se desviar das formulações testadas, há maior chance de se incorrer nos erros básicos de negociação.

Como se pode ver pela figura abaixo, o processo de negociação parte dos objetivos, ou seja, do conjunto

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

de interesses e posições formuladas pelas partes. Os resultados desse processo estão relacionados à obtenção da melhor opção de acordo.

Situando as técnicas no processo de negociação

Conceito de negociação
Conceito de Negociação é o processo em que duas ou mais partes compartilham ideias, informações e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável.

Processo de negociação
Processo de Negociação consiste na sequência de passos desempenhados pelo negociador, voltados para a preparação, o desenvolvimento e a conclusão de uma negociação.

03

Como se vê, duas dimensões intervêm diretamente no processo de negociação:

- as **restrições**, ou melhor, as características específicas da situação com as quais o negociador tem que lidar, como por exemplo, os interesses divergentes da outra parte, o ambiente da negociação, a limitação de recursos materiais e financeiros, etc. são estes restritivos. Eles podem fazer com que o negociador tenha que esclarecer e defender consistentemente sua argumentação e, até mesmo, fazer concessões.
- as **habilidades do negociador**, isto é, o conjunto de suas características pessoais que contribuem para o melhor desempenho na negociação. Como exemplos de tais habilidades, podem citar-se as capacidades de expressar-se clara e objetivamente, ouvir ativamente, colocar-se no lugar do outro, organizar as informações de que dispõe de forma adequada etc.

04

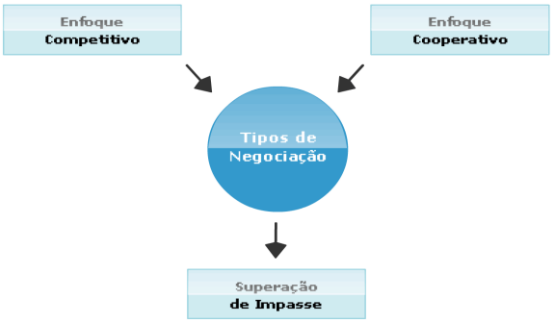
Qual a contribuição das técnicas nesse contexto? Elas são importantes recursos de que dispõe o negociador profissional para a atuação prática. Elas estão ao seu lado ajudando-o a lidar com as restrições situacionais, das quais possa ter maior ou menor controle, colocando suas habilidades pessoais a favor da obtenção do acordo. Estão, portanto, ligadas diretamente à atuação prática do negociador, cabendo a ele utilizá-las da maneira correta, no momento exato.
Na forma como serão estudadas, as técnicas estão mais relacionadas à postura adotada pelo negociador do que a "receitas prontas", que lhe determinam o que fazer e o que evitar, tal como são apresentadas em alguns manuais de negociação. A opção por essa forma de apresentar as técnicas de negociação está

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

relacionada ao entendimento de quais atitudes se impõem consolidadas, mais do que insinuações do tipo “faça isto” ou “evite aquilo”. Tais dicas têm um caráter reativo, pois a mensagem nelas contida é “verificando-se tal situação, aja desta forma”. Por outro lado, a concepção das técnicas de negociação, na forma de atitudes a adotar, tem valor estratégico e proativo: ajudam o negociador a interferir diretamente no processo de negociação e a construí-lo na direção da melhor opção de acordo.

05

Ao estudarmos as técnicas de negociação, procurando visualizá-las de acordo com o enfoque na competição ou na cooperação entre as partes, avaliando opções para superação de impasses, tal como ilustrado na figura abaixo, a ideia é apresentar o conjunto das técnicas que, efetivamente, acontecem ao longo das negociações, estimulam a reflexão crítica e aguçam nossa percepção para sua identificação e adoção da melhor postura numa situação negocial.



Enfoque das técnicas de negociação

06

2 - As técnicas de enfoque competitivo

As técnicas de enfoque competitivo seguem o padrão tradicional de negociação, colocando o foco muito mais na competição do tipo “perde-ganha” do que na cooperação entre as partes. Por isso, têm efeito negativo no que se refere ao estabelecimento de relações de parceria; afetam, portanto, a resolução do conflito em longo prazo.

Colocação dos assuntos de sua parte, em primeiro lugar
Concessões condicionais
Persuasão
Evasão
Uso de ameaças
Ataques

Colocação dos assuntos de sua parte, em primeiro lugar - Alguns negociadores procuram interferir diretamente na pauta de negociações, fazendo com que os assuntos importantes para sua parte sejam discutidos antes das demais. É na tentativa de obter resultado o mais favorável aos seus interesses. Assim, procuram criar margem de manobras, oferecendo assuntos menos importantes como concessões.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Concessões condicionais - Fixando-se nos assuntos importantes para si, alguns negociadores fazem concessões facilmente sobre os assuntos destacados pela outra parte, mas que são de pouca importância para seus próprios objetivos. Esse recurso visa adquirir mais controle sobre a situação e exercer a pressão da barganha, para obter concessões da outra parte nos assuntos que mais lhe interessam. Como é possível imaginar, facilmente a negociação dessa forma vai se consolidar como "barganha posicional".

Persuasão - A persuasão no enfoque competitivo está relacionada à tentativa dos negociadores de influir diretamente na percepção da outra parte em relação ao conteúdo da negociação, modificando seu julgamento quanto ao que considera como resultado desejável. Isso abrange o uso de recursos como fornecimento de informação, argumentos e interpretações que afetem de forma significativa a avaliação da outra parte.

Evasão - Consiste em postergar soluções, retardando ao máximo o andamento da negociação. É uma técnica empregada pelos negociadores quando se vêem numa situação desfavorável e partem para a tentativa de ganhar tempo. Uma situação de evasão é, por exemplo, alegar que não se tem autoridade suficiente para a tomada de decisão, sendo necessária interrupção para consulta ao nível hierárquico superior.

Uso de ameaças - Esta é uma técnica terminativa, pois o objetivo dessa tática é pressionar a outra parte ao extremo de exercer influência em relação aos resultados. São situações do tipo: "Se isto não acontecer, logo seremos obrigados a adotar esta ação". Evidentemente, o uso de ameaças pode ter efeito altamente nocivo para os relacionamentos, pois contaminam a confiança entre as partes. Focalizam, portanto, os ganhos imediatos e praticamente inviabilizam as parcerias.

Ataques - Enquanto as ameaças têm foco nos resultados, os ataques são técnica de processo: o objetivo é exercer pressão em relação à outra parte, deixando-a pouco à vontade ao longo da negociação. O foco é atacar as propostas da outra parte, mostrando-lhes a inviabilidade ou mesmo a impossibilidade de implementação. Dessa maneira, o que o negociador procura é debilitar o potencial argumentativo da outra parte, de modo que prevaleçam apenas os seus próprios interesses e objetivos.

07

3 - AS TÉCNICAS DE ENFOQUE COLABORATIVO

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Outra categoria de procedimentos de negociação procura inovar em relação às técnicas tradicionais, promovendo a cooperação entre as partes. Elege-se como alvo a possibilidade de promoção de situações do tipo “ganha-ganha”. Essas técnicas, ao contrário do enfoque competitivo, estimulam a formação de parcerias e a consolidação de soluções de longo prazo.

Tratamento dos assuntos - A respeito dos assuntos, há duas técnicas básicas e opostas para trabalhar os assuntos em negociação: a **divisão** de assuntos e os assuntos tratados em **bloco**. As duas técnicas apresentam vantagens e desvantagens.

Tratar os assuntos de maneira separada, que é a primeira técnica, é forma de organizar a discussão dos assuntos, do mais fácil até o mais difícil. A premissa dos negociadores que optam por essa técnica é, desde o início, mediante acordo, estabelecer uma atmosfera de confiança e cooperação que ajudará posteriormente quando as negociações ficarem mais difíceis.

Uma desvantagem dessa técnica é a tendência a prejudicar a abordagem mais ampla dos assuntos importantes. O enfoque fracionado pode fazer com que os assuntos mais complexos (os últimos a serem tratados) pareçam ainda mais difíceis de gerenciamento. Outra desvantagem é a de causar desconfiança na outra parte, que pode julgar que seu interlocutor fez concessões nas coisas pequenas para beneficiar-se nas causas maiores.

08

A segunda técnica é a que trabalha com assuntos numa série de “acordos em pacote”. Essa forma tem sido mais utilizada em negociações com enfoque cooperativo, porque amplia o número de assuntos abordados em tempo determinado e permite intercâmbio em relação aos acordos relativos aos diversos temas. Porém, essa técnica também apresenta desvantagens.

Se, por um lado, o agrupamento dos assuntos pode ser a base para se conseguir um acordo; por outro, a concentração excessiva nas transações e nos compromissos gerados cria um quadro de referência menos favorável para se chegar à solução integrada e satisfatória para todas as partes. Corre-se o risco de os negociadores adotarem atitude de barganha do tipo: “já que eu cedi nesse assunto, você cede no outro”. Apesar de suas limitações, a técnica de “acordos em pacote” é frequentemente utilizada em negociações internacionais.

Em relação a essas duas técnicas, o ideal é analisar a situação, a quantidade de assuntos, os interesses e as necessidades das partes, antes de se decidir pela divisão ou grupamento.

Solução intermediária é a de separar os assuntos em blocos, isto é, não apresentar todos de uma vez, nem tampouco tratá-los isoladamente segundo a ordem de importância. Essa alternativa intermediária consiste no grupamento dos assuntos por afinidade entre eles e não por ordem de importância. Os negociadores que optarem por essa técnica mista devem propô-la à outra parte, informando quais são os blocos de assuntos e, se for possível, decidirem consensualmente a ordem de apresentação e discussão dos blocos de assuntos.

09

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Compartilhamento de informação - Em negociações, um dos principais obstáculos ao desenvolvimento de solução é a falta de compreensão de todos os fatores que motivam as partes. A técnica de compartilhamento de informação consiste em processo consensual de explanação completa das necessidades e dos interesses de cada parte para que se possam alcançar vários objetivos. Essa técnica parte da premissa de que é preciso compartilhar informação sobre o que cada parte quer, para que se possam encontrar aberturas que permitam a elaboração de acordos.

A técnica de compartilhamento de informações é importante também como forma de reflexão mútua, fazendo com que cada equipe de negociação reparta seu entendimento dos custos que a outra parte terá de assumir no curso de ação. A dificuldade em compartilhar informação consiste em saber até que ponto se pode ir sem demasiados detalhes, informação a ponto de se expor e ficar vulnerável. É exatamente por isso que a recomendação é de que o compartilhamento seja consensual, para que uma parte não se exponha muito sem que a outra adote o mesmo procedimento. Na medida em que as partes percebem que o seu interlocutor está de fato esclarecendo suas reais necessidades e interesses, torna-se mais fácil chegar a acordo.

10

Desenvolvimento de propostas conjuntas - Em geral, nas negociações, cada parte leva as suas propostas prontas e o processo de argumentação concentra-se em defesa das posições de cada parte. As discussões substantivas, quando os negociadores usam técnicas de enfoque competitivo, objetivam fazer com que a outra parte aceite acordo. Porém, uma das técnicas com enfoque colaborativo é a de desenvolver conjuntamente propostas que satisfaçam os interesses subjacentes de ambas as partes.

Ao adotar essa técnica, os negociadores aumentam o número de resultados possíveis. Mas, para que a técnica seja frutífera, é necessário que ambas as partes concordem em abrir mão da defesa inflexível de suas propostas iniciais a fim de que as partes possam construir coletivamente proposição que satisfaça a ambas.

11

Discussão de propostas informais - Uma técnica de enfoque cooperativo consiste na discussão, em contexto informal, de possíveis opções de alternativa de solução para as necessidades das partes. Em outras palavras, essa técnica consiste na apresentação informal de propostas para discussão conjunta. A ideia é “pensar junto com a outra parte para ver onde a nova opção pode levar”. Mas é preciso que fique claro, para ambas as partes, que se trata de proposta não oficial, isto é, que é apenas uma hipótese. No caso dessa técnica, o mediador pode facilitar o processo; mas é possível que os negociadores o realizem sem necessidade de intermediários.
A vantagem desse procedimento é que, em discussões conjuntas de possíveis opções, podem ser geradas novas preferências. Porém, para que as partes se envolvam nesse processo, é preciso que haja garantia de que nenhuma das partes ficará comprometida com os acordos, antes que elas estejam preparadas para aceitá-los. Ou seja, tem que ficar claro, para ambas as partes, que se trata de exercício

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

do tipo “e se a gente adotasse tal solução...” e não uma proposta formal de “estou sugerindo tal solução”.

12

Equilíbrio das tensões entre “criar” e “reivindicar” - Há uma tensão inerente no processo entre “criação” e “reivindicação”. As táticas que podem produzir possíveis ganhos mútuos, no processo de criação do acordo (como o compartilhamento de informações), podem colocar o negociador em desvantagem quando for o momento de reivindicar benefícios. Da mesma forma, as táticas úteis para reivindicar benefícios (como ameaças ou pressão pelo máximo) inibem a confiança e impedem a criação de alternativas valiosas.

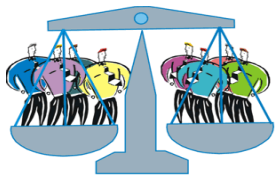
Forma de enfoque cooperativo consiste em equilibrar habilmente a tensão entre as técnicas para criar e reivindicar benefícios, com vistas a aumentar os ganhos na negociação para ambas as partes. Para que essa técnica seja bem-sucedida, é preciso ver os reais interesses de cada parte e identificar os assuntos a que atribuam valores diferentes. Uma vez identificados os interesses comuns que podem ser satisfeitos por meio da cooperação, fica mais fácil negociar os assuntos aos quais as partes atribuem valores diferentes – estabelecendo-se equilíbrio entre a criação conjunta de soluções e a reivindicação de benefícios considerados essenciais.

13

4 - SUPERANDO O IMPASSE

Muitas das técnicas de enfoque competitivo descritas anteriormente podem levar os negociadores a um ponto no qual parecerá que as conversações já não podem prosseguir. Nessas circunstâncias, há maneiras de ajudar a acabar com os impasses. Essas abordagens se fundamentam na necessidade de manter a concentração para satisfazer os interesses e as necessidades de sua parte e ajudar a outra a obter resultado satisfatório. A maneira de se trabalhar com a outra parte é contornar-lhe a resistência e facilitar-lhe a sua aceitação de um acordo, em vez de se negar a fazê-lo.

Ao invés de usar o poder coercitivo para superar os impasses, impondo uma solução à outra parte, que era técnica tradicional de negociação, a ideia é pensar em formas de sair do impasse adotando meios de enfoque cooperativo. No quadro 1, destacam-se 10 técnicas que podem auxiliar os negociadores em momentos de impasse.



14

Técnicas de negociação para momentos de impasse

Identificação das táticas das outras partes
Tempo para pensar
Revisões temporárias
Perguntas abertas para as outras partes

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Mudança do enfoque da discussão
Mudança do assunto em discussão
Quantificação dos custos das alternativas
Adiamento do compromisso final
Indicação da ação para caso de fracasso
Busca de aliados

Identificação das táticas das outras partes. Ao reconhecer a tática, é mais aconselhável não reagir a ela e não adotar sentimento defensivo. Se for necessário, pode-se declarar a tática que está sendo usada pela outra parte e sugerir mudanças.

Tempo para pensar. Em alguns momentos de muita pressão, é bom fazer uma pausa ou não dizer nada. Se for necessário, convém requerer pausa, oficialmente, para continuar a negociação depois.

Revisões temporárias. Uma técnica útil é a de realizar revisões temporárias, diminuindo o ritmo da negociação para rever os aspectos que foram acordados. Isso ajuda a evitar mal-entendidos futuros e também a levar as partes a discutirem, com base em uma visão mais ampla da negociação.

Perguntas abertas para as outras partes. Em momentos de impasse, pode ser útil adotar a técnica de apresentar perguntas abertas, que permitam à outra parte apresentar suas queixas ou falar sobre o motivo pelo qual atribuem tanto valor a determinado assunto. É interessante perguntar aos interlocutores quais são os aspectos que causam objeções em relação às propostas que foram apresentadas. Se a outra parte sentir que seus sentimentos e argumentos foram reconhecidos, tenderá a se abrir mais para voltar a negociar.

Mudança do enfoque da discussão. Diante de certos impasses, a mudança do enfoque da discussão pode ser a técnica mais recomendada. Se a negociação cair na barganha posicional, o caminho é reformular a discussão com vistas à resolução do problema.

Mudança do assunto em discussão
Quando a discussão “emperra”, nem sempre mudar o enfoque é suficiente para resolver o impasse. Em alguns casos, é mais recomendável deixar de lado, por um momento, a discussão daquele assunto, passando a discutir algo diferente.

Quantificação dos custos das alternativas. A técnica de quantificação dos custos objetiva mostrar as prováveis consequências de não se chegar a um acordo, porque normalmente as pessoas quantificam quanto custa fazer, mas não calculam o custo do “não-fazer”. A comparação da relação de custo-benefício de cada alternativa proposta pode ajudar as partes a saírem do impasse.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Adiamento do compromisso final
Algumas negociações estancam porque uma das partes quer acordo ou garantias sobre determinado ponto específico, antes que se formule solução ampla. A técnica de adiamento do compromisso final baseia-se no entendimento de que os acordos específicos ficam condicionados à consecução de um acordo mais amplo.

Indicação da ação para caso de fracasso
Em alguns casos, pode ser necessário que uma das partes exponha sua força negociadora, indicando o que fará se as negociações fracassarem. Mas essa técnica deve ser usada com cautela para não parecer uma ameaça. É possível que uma das partes convide a outra para refletir sobre o que ambas fariam, caso o acordo não fosse fechado.

Busca de aliados
Em negociações multilaterais, quando o impasse está instalado, uma técnica que pode ser útil é a de fortalecimento da união com outros grupos com interesses semelhantes. Em negociações bilaterais, a busca de aliados pode ser feita a partir da mobilização de terceiros que podem atuar como testemunhas ou como pessoas que fornecem "opiniões neutras".

15

RESUMO

Neste módulo, tivemos a oportunidade de estudar as técnicas que contribuem para aumentar a eficácia da negociação. A expressão "técnicas de negociação" foi definida como o conjunto de recomendações práticas a serem aplicadas no processo de negociação e que contribuem para o acordo das partes envolvidas.

As técnicas estão alinhadas ao conceito e ao processo de negociação. Quando a ação dos negociadores tende a se desviar dessas formulações, há maior chance de incorrerem nos erros básicos de negociação, como será estudado no módulo seguinte.

As técnicas de negociação são importantes recursos de que dispõe o negociador profissional para sua atuação prática. Elas estão ao seu lado, ajudando-o a lidar com as restrições situacionais, das quais possa ter maior ou menor controle, colocando suas habilidades pessoais a favor da obtenção do acordo.

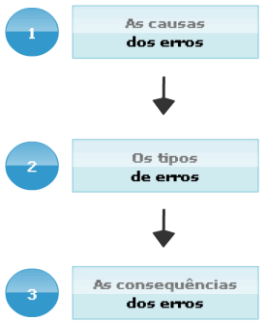
Estudamos neste módulo as técnicas de negociação, procurando relacioná-las à postura adotada pelo negociador, evitando abordagem na linha de "receitas prontas". A concepção das técnicas de negociação na forma de atitudes a adotar tem valor estratégico e proativo: ajudam o negociador a interferir diretamente no processo de negociação e a construí-lo na direção da melhor opção de acordo.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

1 - As causas dos erros

Neste módulo você vai estudar os erros mais comuns em negociação. O objetivo não é simplesmente apresentar uma lista de erros que devem ser evitados, mas discutir por que esses erros acontecem, como eles se configuram e quais são as consequências que acarretam. Assim, na primeira parte do módulo, tentar-se-á responder à questão: “Por que erram os negociadores?”. Na segunda parte, objetivar-se-á compreender os erros mais comuns e classificá-los, de forma a responder à pergunta: “Como costumam errar os negociadores?”. Finalmente, na última parte, serão discutidas possíveis consequências desses erros, focalizando o estudo na questão: “Quanto custam os erros em uma negociação?”.

Estrutura para compreensão dos erros em negociações



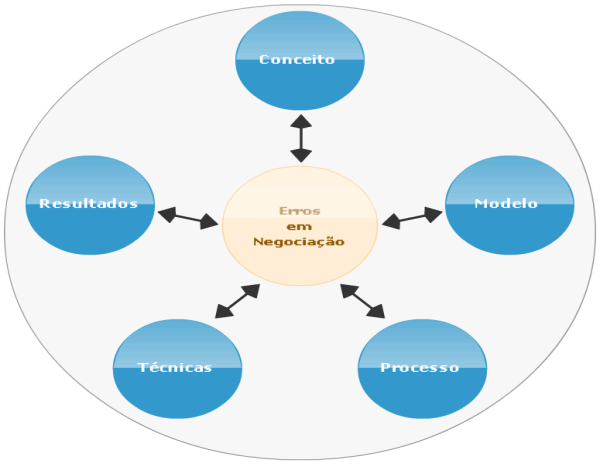
02

Os erros ocorrem em razão de alguns desvios ao longo da negociação. Esses descaminhos podem estar relacionados ao conceito de negociação, ao modelo, ao processo, às técnicas ou aos resultados. Quando os negociadores se distanciam, por exemplo, do processo e “pulam etapas” essenciais ao processo negocial, estarão incorrendo em erro. O mesmo acontecerá se os negociadores se afastarem das técnicas de negociação (por exemplo, não ouvindo com atenção as argumentações da outra parte) ou mesmo do conceito do que seja negociar (por exemplo, quando um negociador já inicia a rodada de negociação com a postura de inflexibilidade).

O erro não é algo absoluto. Uma mesma ação que pode ser considerada erro num processo negocial, noutro pode configurar-se como estratégia de sucesso. A grande questão é aprender a contextualizar cada negociação e compreender que o erro se origina do distanciamento, por parte do negociador, daquilo que seria considerado como pertinente, quer seja pelo modelo, pelas técnicas, pelo processo, pelos resultados ou mesmo pelo conceito de negociação, como ilustra a figura a seguir.

Causas dos erros em negociação

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada



Diferentes causas conduzem a erros também diferentes. A partir do tipo de desvio verificado durante o processo de negociação é possível classificar os erros de um processo negocial. Por exemplo, Bazerman e Neale (1998) apresentam o erro de criação de uma escalada irracional de compromissos, a qual implica fazer propostas além do que seria viável. Isso ocorre quando se apresentam ofertas durante a negociação sem levar em conta a possibilidade de elas serem aceitas ou não. Esse seria um erro de resultado, pois não só precipita a conclusão do acordo, como restringe a exploração de possibilidades mais vantajosas. Um outro exemplo apresentado por Bazerman e Neale (1998) é o erro por ancoragem na posição inicialmente adotada, o qual consiste em persistir num determinado curso de ação anteriormente definido muito além do que seria racionalmente recomendável. Esse seria tipicamente um erro de processo, pois a inflexibilidade impede que a negociação transcorra etapa após etapa até um acordo bem-sucedido.

A estruturação inadequada da negociação seria, tipicamente, um erro de técnica, pois a preparação do processo negocial é aspecto fundamental na formação de qualquer negociador. Esse tipo de erro reduz o valor ou a aceitabilidade das alternativas e pode dificultar que o acordo seja satisfatório para todas as partes envolvidas. Assim, é importante que o negociador se atente aos cinco aspectos básicos de sua formação – conceito, modelo, processo, técnicas e resultados de negociação e que mantenha uma atitude de coerência. Isto é, de nada adianta ter um conceito de negociação do tipo ganha-ganha, se o negociador não consegue ouvir o seu interlocutor, se ele se mantém inflexível, ou se ele falta com a verdade ao manipular informações durante o processo negocial. Conhecer as causas, porém, pode não ser o suficiente.

Um negociador precisa estar preparado para lidar com os erros que frequentemente acontecem em uma mesa de negociações. Com o intuito de alertá-lo para essas situações, apresentamos a seguir os tipos de erros que são mais comuns.

03

2 - TIPOS DE ERROS COMUNS

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Erros podem ter diferentes causas nas negociações. Podem originar-se de um desvio do conceito de negociação, do modelo, do processo, das técnicas ou dos resultados de negociação. A seguir, são apresentados dez erros muito comuns em processos negociais.

Erro 1. Falar mais do que ouvir - A nossa sociedade valoriza mais as pessoas falantes. Na escola, a criança que fala aparece mais do que a mais tímida. Nas empresas, é muito comum que os mais falantes serem vistos como de maior habilidade para exercer a liderança. Mas nem sempre isso é verdade.

Há programas de formação gerencial e de formação em vendas que enfatizam o falar como instrumento para convencer mais rapidamente a outra parte. Porém, em negociação, ouvir é tão importante quanto falar. É ouvindo que se identificam as necessidades e expectativas da outra parte; é quando se obtêm informações que permitem estabelecer uma ligação entre a argumentação e as necessidades próprias e também entre a argumentação e as necessidades da outra parte. Um erro muito frequente em negociações é o de querer falar primeiro e ouvir depois.

04

Erro 2: Acreditar que é impossível as duas partes saiam ganhando - A percepção sobre negociação está evoluindo. Cada vez mais se observa que a melhor transação é aquela na qual as duas partes saem ganhando. É preciso considerar que, em negociação, há vários aspectos envolvidos, como dinheiro, *status*, consideração, prestígio e credibilidade. Em alguns casos, pode-se não ganhar tanto dinheiro como a outra parte, mas o prestígio, o *status* e a credibilidade também contam para o grau de satisfação.

A estratégia “ganha-ganha” está diretamente relacionada à preocupação com os objetivos e necessidades do outro lado durante a negociação. Quem tem esse tipo de preocupação e a transmite à outra parte contribuirá para solução de ganho comum e talvez saia ganhando um dos aspectos mais fundamentais da negociação: credibilidade. Muitas vezes, deixa-se de ganhar financeiramente em negociação para ganhar-se a credibilidade e a confiança da outra parte, isso pode ser essencial para o sucesso de entendimentos futuros com tais parceiros.

Porém, acreditar que o processo negocial do tipo ganha-ganha vai se desenvolver automaticamente é incorrer em outro erro. Para que esse tipo de situação possa evoluir, é preciso que haja flexibilidade de ambas as partes: uma característica fundamental dos negociadores de sucesso. Para sair desse erro, da busca do ganho unilateral, é preciso inventar soluções de ganhos mútuos, em geral, a melhor alternativa.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

05

Erro 3: Apostar nas técnicas de negociação como principal arma - Todos os livros sobre negociação concordam em que as táticas e estratégias usadas em uma negociação são fundamentais para garantir eficiência e eficácia ao processo. Porém, apenas as técnicas nada garantem. Uma boa negociação requer conhecimento sobre as pessoas com quem se negocia, sobre os próprios interesses e sobre o objeto controverso.

Não há dúvidas de que as técnicas do processo (etapas, tipos de negociação, estilos de negociador, estratégias e táticas, impasses, concessões etc.) são fundamentais, mas não são os aspectos determinantes de sucesso. Técnicas são apenas instrumentos no arsenal da negociação. As táticas e estratégias, quando usadas sem bom-senso e cuidadosa análise das características do processo negocial, podem deixar o outro negociador em posição muito defensiva, o que certamente dificultará o alcance do acordo final.

06

Erro 4: Diminuir a importância da dimensão "confiança" - Muitos negociadores cometem o erro de enfatizar tanto suas necessidades e o objeto de negócio que esquecem de um dos aspectos mais importantes de qualquer negociação: a confiança do oponente. Nem sempre é fácil conquistar a confiança da outra parte, mas, para perdê-la, basta uma única situação mal conduzida. Até mesmo por telefone, pode-se criar na outra parte um clima de desconfiança, que torna praticamente impossível a evolução para desfecho satisfatório.

Para criar a confiança na outra parte e mantê-la, é preciso desenvolver princípios. O quadro a seguir mostra cinco valores fundamentais para o estabelecimento da confiança durante uma negociação.

- **Verdade**: só prometer o que for factível.
- **Compromisso**: cumprir o que promete.
- **Coerência**: manter as ofertas iniciais e apresentar apenas outras que sejam mais interessantes do que as primeiras.
- **Receptividade**: aceitar valores, sentimentos e prioridades diferentes das suas.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

- **Clareza**: fazer propostas objetivas e ser claro nas argumentações.

Quanto maior a confiança entre as partes, maior disposição haverá para bom resultado final. Quando se omitem os fins e se escondem as metas, criam-se a desconfiança e, em alguns casos, também a má vontade. Portanto, os benefícios e os ônus para cada lado passam pela confiança e pela clareza, pois um dos maiores erros é não passar informações completas.

07

Erro 5: Ser pouco flexível - É comum, no mundo dos negócios, ouvir-se a frase: "Fulano é durão na negociação". Muitas vezes, essa frase é dita em tom de elogio. Ocorre que os negociadores flexíveis são mais capazes de efetuar negociações bem-sucedidas, sobretudo, se houver compreensão de que o processo negocial não termina com o acordo. Quando um negociador é inflexível, ele pode até "sair ganhando" naquela rodada, mas é muito provável que ele nem seja convidado a participar das próximas rodadas.

Muitos negociadores ficam presos às suas próprias exigências de resultados específicos, exigindo certas concessões ou posturas que bloqueiam a comunicação aberta. Ao entrar em negociações, é importante que cada parte tenha em mente que as suas posições não refletem necessariamente seus verdadeiros interesses. As posições mudam; por isso, os negociadores devem perguntar a si próprios por que certas posições foram adotadas no passado e que necessidades básicas tentavam satisfazer. Muitas vezes, o que acontece é que as posições se congelam e não refletem mais as condições atuais.

É comum os dirigentes de uma empresa (ou mesmo de um país) enviarem um negociador para atuar em determinado processo negocial com a orientação de manter-se "firme" na negociação. Ocorre que se os negociadores se comprometerem a manter posições duras desde o início podem ficar incapacitados de explorar soluções melhores mais tarde. Posições inflexíveis podem inibir o pensamento criativo quanto a outras formas de lidar com o assunto em pauta.

Flexibilidade implica, portanto, a capacidade do negociador de ver a mudança ou uma ideia nova como oportunidade, e não como ameaça. Ser negociador flexível significa estar aberto a novas alternativas propostas pela outra parte. Quem é flexível consegue se colocar no lugar do outro negociador e pensar se a sua argumentação é ou não viável para quem está do outro lado.

De maneira resumida, pode-se dizer que flexibilidade significa encontrar condutas e obter respostas apropriadas para cada situação. O que dá certo num contexto pode dar completamente errado em outro.

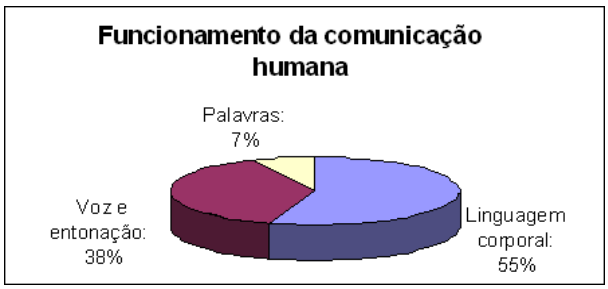
08

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Erro 6: Prestar atenção somente no que é dito - Muitos negociadores se prendem às palavras proferidas pela outra parte e por suas próprias palavras, esquecendo-se do aspecto fundamental em qualquer negociação humana: a linguagem não-verbal. Pelos gestos, dizemos muitas coisas aos outros, e eles também nos dizem muito. A linguagem do corpo muitas vezes contradiz o que é dito pelas palavras e ela é linguagem muito mais próxima da verdade, porque, na maioria das vezes, é uma manifestação inconsciente e não racionalizada. Muitas vezes um sorriso, um olhar, um aperto de mão, uma expressão facial, um balançar de pernas ou uma mudança no ritmo da respiração pode sinalizar aspectos importantes da situação e dos sentimentos durante os debates.

Para quem se interessar, Pierre Weil e Roland Tompakow publicaram o livro denominado O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal.

O pesquisador americano Albert Mehrabian, especialista no estudo da linguagem humana, fez uma estimativa da proporção verbal/não-verbal na comunicação. O pesquisador concluiu que 55% da mensagem transmitida aos outros são feitas via linguagem corporal; 38%, por meio da voz e da entonação e, apenas 7%, por meio das palavras. Portanto, prestar atenção somente no que é dito - Muitos negociadores se prendem às palavras proferidas pela outra parte e por SUAS PRÓPRIAS PALAVRAS, esquecendo-se do aspecto fundamental em qualquer negociação humana: a linguagem não-verbal.



O livro é apresentado em linguagem simples e muitas ilustrações e se propõe a ensinar a analisar a linguagem do nosso próprio corpo e das pessoas com as quais nos relacionamos. O livro foi publicado pela Editora Vozes e já tem mais de 30 edições.

09

Erro 7: Confundir as pessoas com o negócio - Todos nós já ouvimos a frase: "Amigos, amigos, negócios à parte." Seria essa premissa verdadeira? Na verdade, separar as pessoas do problema é fundamental para o sucesso do negócio. Muitos empresários e dirigentes públicos já tiveram problemas por não conseguirem separar amizade de negócio. Não importa se quem está negociando com você é seu amigo ou inimigo. O foco deve se manter nas necessidades das duas partes e no ganha-ganha, não importa quem seja o interlocutor. Nesse sentido, a máxima que precisa ser considerada é: "Amigos ou inimigos, negócios à parte". Os negociadores precisam ter em mente que o embate não é pessoal, embora muitas vezes possa parecer. Para conseguir separar o interlocutor do processo negocial em si, é preciso cuidar para que a emoção não prevaleça sobre a razão.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Ninguém gosta de perder, mas é preciso que as partes tenham claro o que significa obter sucesso na negociação. Deixar que a vaidade domine a situação pode ser bastante nocivo. Por isso, deve-se fugir da armadilha de “provar que é melhor do que o outro”. É importante lembrar que, no mundo dos negócios, a chance de reencontrar seu adversário é grande e possível e, inclusive, que em próxima rodada os interlocutores atuais estejam do mesmo lado. Por isso, convém tratar bem as pessoas e lembrar que o seu objetivo não é dominar, mas conseguir atender, da melhor forma possível, às necessidades de ambas as partes.

Mesmo sem considerar o interlocutor um amigo, é bom assegurar-se de que cada parte tenha a capacidade de “proteger a sua imagem”. Os acordos são obtidos e cumpridos com mais facilidade quando permitem a todos saída elegante para o conflito que deu origem à negociação. Normalmente, isso implica que cada parte consiga pelo menos algum de seus objetivos principais. Finalmente, é importante reafirmar boa relação com a outra parte; é possível que tenha ocorrido alguma tensão durante o processo de negociação. Algumas vezes, a relação é afirmada por meio de um aperto de mão, que é celebração simbólica do acordo e compromisso de que ele será cumprido.

10

Erro 8: Reagir de maneira instintiva - As negociações são feitas por seres humanos e, por isso, é comum que algumas vezes o negociador reaja de maneira instintiva porque o outro tocou em um “ponto fraco” ou porque sente que seu “orgulho foi ferido”. Reagir de maneira instintiva é um erro que pode ser fatal ao processo negocial. Em algumas circunstâncias, é preciso deixar de lado a vaidade e o amor próprio, pois eles podem impedir que se alcance o objetivo de negociar com sucesso. Do que adianta “ganhar a briga e perder o negócio”?

Em momento de impasse, em que as partes estão disputando para “ver quem tem razão”, a melhor estratégia talvez seja dar um passo atrás. Esse passo atrás nem sempre significa recuar; ao contrário, pode representar muitos passos à frente. Evitar confronto direto pode ser uma boa defesa quando a outra parte está com força total no seu ataque.

Os negociadores precisam de muito treino para conseguir manter a calma, não demonstrar contrariedade e, mesmo diante de situações difíceis, agir com estratégia para chegar ao melhor acordo possível.

11

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Erro 9: Concentrar-se na barganha e não na solução dos problemas - Muitas pessoas se concentram nas posições, quando o foco deveria ser nos interesses e necessidades das partes. Existem duas formas de chegar-se a um acordo em negociação: (1) a barganha de propostas e (2) a solução de problemas. É erro optar pela barganha de propostas, na qual cada uma das partes defende suas posições e busca a solução de sua proposta sem entender ou aprofundar o entendimento que está sendo negociado. Quando se busca a solução de problemas, os negociadores seguem as etapas do processo decisório e procuram atender aos interesses de todos.

Para sair da visão exclusiva da barganha, é necessário preparar estratégia focada em critérios objetivos e que permita utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos para minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Uma dica para evitar o erro de excesso de concentração na barganha é pensar nos objetivos da negociação em curto, médio e longo prazo. Muitas vezes o sucesso na barganha permite atingir um objetivo de curto prazo, mas compromete o atingimento de objetivos de médio e longo prazo.

12

Erro 10: Apressar o acordo final - É erro muito comum em negociações apressar o acordo final. À medida que se aproxima a possibilidade de um acordo, surge a tendência de apressar-se a fechá-lo sem que os detalhes tenham sido acertados. Antes do término da negociação, é preciso ter certeza de que há entendimento comum quanto à implementação do acordo. Em algumas ocasiões, os negociadores chegam a um acordo sobre princípios básicos enquanto estão à mesa e deixam os detalhes para o futuro. Os mal-entendidos sobre os detalhes podem gerar conflitos futuros e romper o acordo.

Para evitar esse erro, é muito importante que as partes sigam fazendo resumos do que já foi acordado e que os detalhes sejam incluídos no plano de implementação do acordo. Esse plano deve indicar quem é responsável pela execução dos dispositivos do acordo, a maneira como serão monitorados e o que será feito se surgirem problemas durante a implementação do acordo. Se for necessário, o acordo pode especificar um período de revisão.

13

Revisando, os dez principais erros em negociações são:

- Falar mais do que ouvir.
- Acreditar que é impossível as duas partes saírem ganhando.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

- Apostar nas técnicas de negociação como principal arma.
- Diminuir a importância da dimensão “confiança”.
- Ser pouco flexível.
- Prestar atenção somente no que é dito.
- Confundir as pessoas com o negócio.
- Reagir de maneira instintiva.
- Concentrar-se na barganha e não na solução dos problemas.
- Apressar o acordo final.

14

3 - Quanto custam os erros?

Agora que você já conhece as causas e os principais erros de um processo negocial, é importante discutir as possíveis consequências desses erros. Ou em outras palavras: “Quanto custam os erros em uma negociação?”.

Na maioria dos casos, os erros em negociação custam caro. Em geral, o que está em jogo, no processo negocial, é muito mais do que bens materiais ou ganhos financeiros. Reputação, poder, credibilidade, confiança e parcerias futuras também estão em jogo e, muitas vezes, valem mais do que o simples ganho momentâneo de vantagens econômicas. O rompimento de uma parceria pode significar prejuízo para uma empresa, muito maior do que a perda financeira ligada àquela negociação.

Pensemos em caso prático: o acidente com o avião da TAM, nas proximidades do aeroporto de Congonhas, em São Paulo, que vitimou quase duzentas pessoas, em 2007. Nas negociações jurídicas, a TAM conseguiu dilatar os prazos para pagar as indenizações às famílias das vítimas. Mas, se por um lado, ela ganhou financeiramente com esse prazo, por outro, a sua imagem foi fortemente afetada pelos protestos organizados pelos familiares das vítimas e por todo o noticiário pertinente.

15

É preciso ter a compreensão de que o erro pode ter consequências que vão muito além dos objetivos de curto prazo da negociação. A imagem da empresa (e do negociador!) e a credibilidade junto aos clientes, aos fornecedores e à opinião pública de modo geral constituem um ativo de difícil dimensionamento. O erro em processo negocial pode trazer consequências dramáticas para a reputação da empresa e, em decorrência, para o seu sucesso futuro.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

Conhecidos os riscos de erros em processo de negociação, resta saber como evitá-los. O melhor remédio preventivo é a preparação. Vasconcelos-Souza (1996) analisa que a lista dos erros a evitar em negociação são numerosos: preparação deficiente das negociações, necessidade de voltar a negociar devido a impasse, criação de obrigações que não se podem cumprir, degradação das relações pessoais, divulgação inadvertida de informação confidencial, fecho da negociação cedo demais deixando valores "sobre a mesa".

A formação profissional nessa área permite ao negociador tomar consciência dessas situações, ao mesmo tempo em que fornece instrumentos que podem ajudar a evitá-las. Mas, se durante o processo negocial, um erro vier a acontecer, o negociador pode transformar a situação em oportunidade de aprendizagem, pois a experiência é um dos atributos mais importante do negociador de sucesso.

16

RESUMO

Os erros ocorrem porque há desvio no processo de negociação. Esse descaminho pode ser em relação ao conceito de negociação, ao modelo, ao processo, às técnicas ou aos resultados. O erro não é algo absoluto. A mesma ação considerada erro em um processo negocial, em outro pode configurar-se como estratégia de sucesso. A grande questão é aprender a contextualizar cada negociação e compreender que o erro se origina do distanciamento, por parte do negociador, daquilo que seria considerado como o pertinente, seja pelo modelo, pelas técnicas, pelo processo, pelos resultados ou mesmo pelo conceito de negociação.

Diferentes causas conduzem a erros também diferentes. Com base no tipo de desvio verificado durante o processo de negociação, é possível classificar os erros de um processo negocial. A estruturação inadequada da negociação, por exemplo, seria tipicamente erro de técnica, pois a preparação do processo negocial é aspecto fundamental na formação de qualquer negociador.

Assim, é importante que o negociador atente aos cinco aspectos básicos de sua formação – conceito, modelo, processo, técnicas e resultados de negociação – e que mantenha atitude de coerência na forma de lidar com esses aspectos.
Dez erros muito comuns em processos negociais são:

1) Falar mais do que ouvir
2) Acreditar que é impossível as duas partes saírem ganhando
3) Apostar nas técnicas de negociação como principal arma
4) Diminuir a importância da dimensão "confiança"
5) Ser pouco flexível
6) Prestar atenção somente no que é dito

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada

7) Confundir as pessoas com o negócio
8) Reagir de maneira instintiva
9) Concentrar-se na barganha e não na solução dos problemas
10) Apressar o acordo final

Além das causas e dos principais erros do processo negocial, é importante discutir as possíveis consequências desses erros. Ou em outras palavras: “Quanto custam os erros em uma negociação?”. Na maior parte das vezes, os erros em negociação custam caro.

É preciso ter a compreensão de que o erro pode ter consequências que vão muito além dos objetivos de curto prazo da negociação. A imagem da empresa (e do negociador!) e a sua credibilidade junto aos clientes, aos fornecedores e à opinião pública de modo geral constituem um ativo de difícil dimensionamento.

Uma vez conhecidos os riscos de erros em um processo de negociação, resta saber como evitá-los. O melhor remédio preventivo nesse caso é a formação profissional.

© 2011 - AIEC - Associação Internacional de Educação Continuada