

**UNIDADE 4 – ESTRATÉGIA, ÉTICA, E POLÍTICA NA NEGOCIAÇÃO**  
**MÓDULO 1 – COMPETÊNCIA NEGOCIAL E PROCESSO DECISÓRIO****01****1 - COMPETÊNCIAS DOS NEGOCIADORES**

Discutiremos agora as competências dos negociadores, relacionando-as ao papel do gestor. Nesse sentido, são discutidos aspectos do processo decisório presente nas negociações e critérios para a escolha de quem deve atuar como negociador nos diferentes procedimentos negociais. Para essa discussão, leva-se em conta:

- 1) As competências demandadas dos negociadores.
- 2) O significado da tomada de decisão.
- 3) O sistema de informação como condição do processo decisório.
- 4) Os elementos do processo decisório.
- 5) O processo de escolha do negociador.

Nosso objetivo é mostrar as competências exigidas do negociador e como essas competências estão relacionadas com o papel do gestor, especialmente para o processo decisório.

**02**

Em qualquer atuação profissional, existem competências que são demandadas. No caso dos negociadores, tanto no mercado como na literatura, há consensos a respeito de algumas habilidades que são fundamentais para quem atua em processos negociais.

O conceito de competência vem sofrendo alterações, pois as características que definiam uma pessoa capaz no passado não são as mesmas de hoje e, certamente, serão também diferentes no futuro. Antigamente, competência era quase sinônimo de conhecimento e de capacidade. Quem dominava uma atividade, considerando o conjunto de conhecimentos e habilidades técnicas necessárias, era considerado profissional competente para aquela atividade.



Porém, hoje em dia, essa realidade mudou. O conceito de competência tornou-se mais abrangente e passou-se a valorizar não somente o conhecimento formal e a capacidade técnica, mas também os aspectos comportamentais, ou seja, a dimensão atitudinal começou a fazer parte da avaliação de eficácia e eficiência dos profissionais.

03

Assim, atualmente competência está ligada ao que, em psicologia, denomina-se de CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude. Em, praticamente, todas as atividades de trabalho, os profissionais precisam conhecer os métodos, os processos e os procedimentos de sua tarefa, mas também precisam de habilidade e de atitude favorável ao desenvolvimento de relacionamentos.



A negociação não é assunto de interesse de apenas alguns profissionais como administradores, advogados, juízes ou relações públicas. Qualquer trabalho impõe determinadas exigências para o processo negocial, pois cada vez mais os trabalhos são realizados em equipe. Em qualquer atividade, há sempre pessoas envolvidas, ainda que não diretamente – como ocorre nas equipes de trabalho. Sempre há fornecedores e clientes.

No caso de quem vai atuar profissionalmente com negociação – como os administradores –, é preciso especial atenção para a qualidade dos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas pelo setor. Esta disciplina foi organizada exatamente para desenvolver as condições exigidas dos negociadores.

Como você já estudou, os estilos de negociação estão relacionados a essas qualidades, embora compreendam também outros aspectos como as características pessoais, os valores, as crenças e a visão de mundo. O grande desafio na construção de um estilo próprio de negociação é conseguir juntar todos os conhecimentos, transformá-los em habilidades, levando da teoria à prática tudo o que foi aprendido. O aspecto de promover essa mudança é que aponta quem, de fato, irá se tornar um negociador de sucesso.



Em muitas áreas, sobretudo na área de negociação, a aquisição de conhecimentos só se converte em competência se houver esforço para rever habilidades e atitudes. Há casos em que é preciso realizar mudanças na forma de perceber as pessoas e os fatos e de reagir a eles.

Atualmente, qualquer empresa que pretenda permanecer no mercado necessita desenvolver os segredos de negociação em sua equipe. O mesmo vale para os profissionais – sobretudo os administradores –, pois a habilidade de negociar é fundamental para quem atua em gestão. O mercado já não aceita profissionais pouco preparados, com atitudes pouco confiáveis ou com pouca experiência sobre o papel e conceito moderno de negociação.



### Competência negocial: subconjunto da competência do gestor

No momento em que as organizações investem nos profissionais e procuram pessoas habilitadas para o exercício de suas atividades profissionais, o desenvolvimento da competência negocial torna-se essencial. A própria capacidade exigida dos gestores, cada vez mais, se faz presente nos processos de negociação.

06

A eficácia em jogos negociais está relacionada à metodologia das etapas da negociação, envolvendo um conjunto de variáveis, como: informações, tempo e poder.



### Os elementos determinantes da eficácia negocial

A **informação** é importante para reduzir as incertezas e facilitar os acordos. Quanto mais informação tem o negociador, mais seguro ele estará para participar dos debates, fazer e aceitar propostas. Algumas informações devem ser obtidas antes da reunião; outras, só costumam ser reveladas durante a dinâmica negocial. Muitas vezes, a habilidade de se utilizar adequadamente as informações, no momento certo, conduz ao êxito.

O fator **tempo**, por sua vez, está ligado ao estilo do encarregado pelo assunto a ser resolvido. Há negociadores que, desde o início, vão produzindo avanços de forma a chegar ao acordo o mais rapidamente possível. Outros negociadores intercalam avanços e recuos e realizam negociações em

tempo mais longo. Nenhum dos dois estilos é melhor ou pior, ambos têm suas vantagens e limitações. Os negociadores que costumam ser muito rápidos precisam observar se:

- a) a outra parte consegue acompanhar essa velocidade;
- b) não estão incorrendo no erro de apressar o acordo final;
- c) com isso, perde importantes oportunidades que poderiam surgir.

Os que adotam o estilo mais lento de negociação precisam prestar atenção nos sinais da outra parte para que ela não se canse ou entenda que há uma intenção de demora proposital.

07

Quando se falar de negociação, não há como escapar do poder e do exercício de poder durante o processo negocial. Competência é poder. Informação e capacidade de comunicação, também. Há poder de influenciar o pensamento do outro; há poder de barganha. Há também o poder da ética e da atitude sóbria.

Em muitos casos, paciência e tolerância também representam poder em negociação. O silêncio, em muitos casos, é forma de aumentar o poder na mesa de negócios. Mas, de todas as formas de poder no setor, a **preparação** é provavelmente a mais forte. Quando as partes estão preparadas, sabem com clareza o que necessitam e buscam compreender o que a outra parte objetiva, fica mais fácil de obter-se acordo que satisfaça a todos. Por outro lado, se uma parte está preparada e a outra não, ocorre uma assimetria de poder, o que pode dificultar os entendimentos.

Muitos são os casos em que uma das partes na negociação tem mais poder do que a outra, mas, ter mais poder não significa usar da força para obter-se o que se quer. Em negociações em que a assimetria de poder é clara (como no caso, por exemplo, das trabalhistas), é preciso que a parte com maior poder tome cuidado para não oprimir a outra. É negociação bem-sucedida não aquela em que todas as suas propostas foram aceitas, mas aquela em que as necessidades de ambas as partes foram atendidas da melhor forma possível.

08

Alguns negociadores desenvolvem estilo cuidadoso com a dimensão humana; buscam estar atentos às suscetibilidades das pessoas e evitam o confronto direto. Acreditam que a harmonização com a outra parte é essencial para se chegar ao sucesso. Outros negociadores adotam estilo mais objetivo e pragmático e buscam ser o mais diretos possível. Perceber qual é o sistema de quem está negociando com você é fundamental para que não se tirem conclusões errôneas e precipitadas a respeito das ações de seu interlocutor.

O bom negociador deve aprender com as situações. Com base em suas experiências, vai lapidando o próprio estilo e inovando as estratégias e táticas negociais. O negociador atento observa seu próprio padrão e busca sempre aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades e atitudes; desenvolve ainda mais sua competência negocial e a sua capacidade de atuar em processos de decisão.

09

## 2 - PROCESSO DECISÓRIO EM NEGOCIAÇÕES

Na era do conhecimento, da informação, do capital intelectual e da globalização, a negociação assume função cada vez mais importante. Ela pode ser entendida como a maneira de alcançar objetivos por meio de acordo, nas situações em que existam interesses comuns e divergências de ideias, interesses e posições. Nessa definição, ficam claros quatro aspectos:

- 1- trata-se de um processo;
- 2- busca-se alcançar objetivos por meio de um acordo;
- 3- envolve as situações em que existam interesses comuns;
- 4- pressupõe divergências de ideias, interesses ou posições.

Esse conceito permite deduzir que todo processo de negociação implica deliberações, pois o acordo é exatamente a transcrição das decisões consensuais que foram tomadas. A negociação se caracteriza pelas divergências de ideias, interesses e posições; importa em comunicação, deliberações, processo decisório compartilhado entre as partes e solução de conflitos.

Assim, o significado da tomada de decisão negocial está relacionado ao consenso, pois não se trata de processo unilateral. Isso faz com que a tomada de decisão decorra de sequência participativa e dialogal. Isso não significa, contudo, que as forças de poder das partes sejam equivalentes, mas é inegável que a resolução na negociação tenha uma característica diferenciada das decisões que os gestores tomam no dia a dia.

Um dos aspectos que diferencia as decisões negociais dos demais processos decisórios é o sistema de informação. Todos sabem que tal sistema é condição do processo decisório. Sem informação é difícil haver decisão. Porém, quando se tem um processo negocial, as informações costumam ser trazidas pelas duas partes (ou até mais, quando há negociações multilaterais). Não se trata de uma única pessoa, assessorada por sua equipe, coletar e organizar informações e decidir com base nelas. Na negociação, as partes costumam dispor de informações novas e construir a sua argumentação com base nelas e nos objetivos e interesses de cada uma.

**Consenso é bom senso; é senso comum, identidade de pontos de vista, concordância ou uniformidade de posicionamentos, harmonia de posturas, consentimento e anuência quanto a princípios definidos, após rodadas de negociação. Pressupõe a**

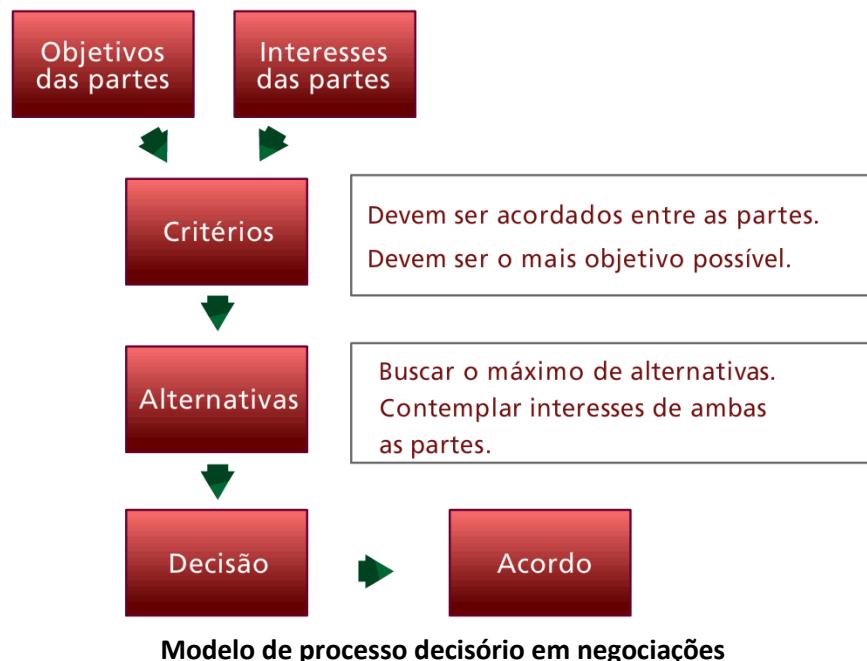
harmonia encontrada para propostas adversas, em plataformas de diálogo, entendimento e acordo. O consenso é pacto que implica respeito bi ou multilateral, maior tolerância, negociações no terreno, “corredores”, cedência, participações. O consenso requer “final” das convergências assumidas e consigna princípios e interesses devidamente ponderados pelos segmentos econômico-sócio-políticos envolvidos. Não é aceitar a *posteriori* “soluções” que afetam a todos. As partes são responsáveis pelo consenso, porque, em verdade, ele implica o circunstancial silenciamento de oposições.

10

Os elementos do processo decisório, praticamente, se mantêm os mesmos para decisões que ocorrem em processos negociais. Decidir significa escolher, optar, selecionar uma dentre diversas possibilidades ou alternativas. Decidir, em negociação, significa considerar uma série de premissas, para atender a objetivos e interesses das partes.

Assim, o modelo processual decisório em negociações compreende a análise dos objetivos e dos interesses das partes, com base em critérios racionais e de consenso entre as partes.

Dessa análise, devem ser levantadas todas as alternativas possíveis de serem seguidas para escolha de uma (ou algumas) delas, as quais devem ser explicadas no acordo. A figura abaixo ilustra o modelo de processo decisório em negociações.



De maneira geral, os processos decisórios ocorrem, com base em quatro etapas, como mostra a tabela.

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1) Definição e diagnóstico do problema	Essa fase envolve a obtenção dos dados e dos fatos a respeito do problema, suas relações com o contexto mais amplo, suas causas, definição e diagnóstico.
2) Processo de soluções alternativas mais promissoras	Envolve a busca de cursos alternativos de possíveis, de ação que se mostrem mais promissores para a solução do problema, satisfação da necessidade ou alcance do objetivo.
3) Análise e comparação das alternativas de solução	É a fase na qual as alternativas de cursos de ação são devidamente analisadas, ponderadas e comparadas, no sentido de verificar os custos e os benefícios.
4) Seleção e escolha da melhor alternativa como plano de ação	A seleção e a escolha de uma alternativa de curso de ação implicam o abandono, pelo menos momentâneo, dos demais cursos alternativos.

É bom repetir que as decisões em negociações diferem das que ocorrem em outras situações. Na verdade, a grande diferença está na persuasão, pois o objetivo da negociação é chegar a um acordo que satisfaça aos interesses das partes envolvidas. A arte de persuasão é antiga. Os gregos acreditavam que o ato ou efeito de persuadir se baseava no tripé: Ethos (confiança), Pathos (emoção) e Logos (lógica), como mostra a figura abaixo. De fato, a confiança, a emoção e a lógica são a base do processo decisório em uma negociação.



Assim, as decisões em negociação representam categoria específica, são tomadas dentro de certos limites de liberdade, dentro dos quais é permitido às partes movimentarem-se e exporem-se os seus argumentos. Os objetivos e os interesses, a natureza do processo negocial, o contexto no qual ocorre a

negociação, os critérios utilizados para avaliar as alternativas e os argumentos são limites aos quais os negociadores necessitam se submeter. Em outras palavras, o processo decisório negocial ocorre a partir de premissas aceitas pelos indivíduos. Fazer com que elas guiem, de fato, as ações dos componentes das partes é função dos negociadores e, eventualmente, também dos mediadores.

13

### 3 - O NEGOCIADOR E O PROCESSO DE DECISÃO

Os negociadores podem ter suposições diferentes sobre o processo de negociação, que embasam a forma pela qual focalizarão e operarão no encontro de negociação. Para facilitar o processo decisório e obter negociações mais transparentes e bem-sucedidas, podem ser úteis as orientações explícitas para que o negociador adote decisão consciente do tipo de resultado que irá gerar.

Uma das questões importantes que devem ser consideradas é quem tem o poder de tomar as decisões.

- Não raro, há negociadores que vão para as rodadas de negociação sem a devida autonomia ou clareza para decidir.
- Em outros casos, é comum que altos executivos participem de negociações, cujo objeto está longe de ser estratégico, mas contam com a participação de membros do alto escalão.

Na verdade, o importante não é saber o cargo de quem participa, mas se ele tem as informações, o poder e o tempo necessários para ser a pessoa mais indicada para negociar.

É fato que a tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade do administrador e que o gestor deve continuamente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes, como fazer. Seja ao estabelecer objetivos ou alocar recursos ou resolver problemas que surgem pelo caminho, o gestor está sempre em volta com processos decisórios. Mas será que deve ser sempre o gestor que irá negociar? Será que algumas negociações não poderiam ser conduzidas por técnicos que tenham desenvolvido as competências negociais?

14

Como as negociações costumam ser a resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado, é importante refletir sobre quem é a pessoa que tem melhores condições de atuar nesse processo decisório.

Para decidir quem é a pessoa mais indicada para participar de determinado processo decisório, é necessário levar em conta a natureza das decisões que deverão ser tomadas no processo negocial. Quanto ao nível em que são tomadas, elas se dividem em:

**1) Decisões estratégicas:** relacionadas com o estabelecimento de relações entre a organização e o ambiente. Aconselha-se que a negociação seja conduzida por negociadores que representem o nível institucional.

**2) Decisões táticas:** relacionadas com o estabelecimento da estrutura e configuração. Aconselha-se que a negociação seja conduzida por negociadores que estejam no nível intermediário da organização.

**3) Decisões operacionais:** relacionadas com a seleção e orientação dos níveis operacionais encarregados de realizar tarefa técnica. Aconselha-se que a negociação seja conduzida por negociadores com conhecimento técnico do objeto a ser negociado.

15

## RESUMO

Competência já foi quase sinônimo de conhecimento e de capacidade. Hoje o conceito tornou-se mais abrangente, passou-se a valorizar não somente o conhecimento formal e a capacidade técnica, mas também os aspectos comportamentais. Atualmente, competência está ligada ao que, em psicologia, denomina-se de CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Os estilos de negociação compreendem outros aspectos como as características pessoais, os valores, as crenças e a visão de mundo.

Em várias áreas e, sobretudo, na de negociação, a aquisição de conhecimentos só se converte em competência se houver disponibilidade para rever habilidades e atitudes. Seu desenvolvimento vai ao encontro da própria competência exigida dos gestores, pois cada vez mais os administradores atuam em processos de negociação.

A eficácia em processos negociais está relacionada à metodologia do processo da negociação, que envolve um conjunto de variáveis, entre elas: informações, tempo e poder.

Todo processo de negociação implica deliberações, pois o acordo é exatamente a transcrição das decisões consensuais que foram tomadas. Como a negociação se caracteriza pelas divergências de ideias, interesses ou posições, importa em comunicação, procedimentos compartilhados entre as partes e solução de conflitos.

Um dos aspectos que diferem o processo decisório em negociações dos demais é justamente o sistema de informação. Quando se tem um processo negocial, as informações costumam ser trazidas pelas partes.

O modelo do processo decisório em negociações comprehende a análise dos objetivos e dos interesses das partes, com base em critérios racionais e de consenso entre as partes. Dessa análise, devem ser

levantadas todas as alternativas possíveis de serem seguidas para escolha de uma (ou algumas) delas, que devem ser explicadas no acordo.

Uma das questões importantes a serem consideradas é quem tem o poder de tomar as decisões. Na verdade, o importante não é saber o cargo de quem participa, mas o quanto ele tem de informações, de poder e de tempo necessários para ser a pessoa mais indicada para negociar.

## UNIDADE 4 – ESTRATÉGIA, ÉTICA, E POLÍTICA NA NEGOCIAÇÃO

### MÓDULO 2 – CRIATIVIDADE EM NEGOCIAÇÃO

01

#### 1 - CRIATIVIDADE E MUDANÇA

A criatividade é importante nos processos negociais. Muitas vezes, uma ideia simples e criativa pode ser a solução de um impasse e a garantia de um acordo que atenda a todas as partes envolvidas no processo. Para melhor compreensão, nosso estudo foi dividido em duas partes: criatividade e processo criativo.

Vivemos uma época em que as mudanças são intensas. Passamos de um período em que a economia – antes regida pelo controle e disciplina, tendo foco na economia de escala – passa a uma nova realidade, na qual imaginação e criação constituem atributos indispensáveis e onde o foco se desloca para a velocidade, como demonstra a figura a seguir, proposta pela empresa Strategos ([www.strategos.com](http://www.strategos.com)).



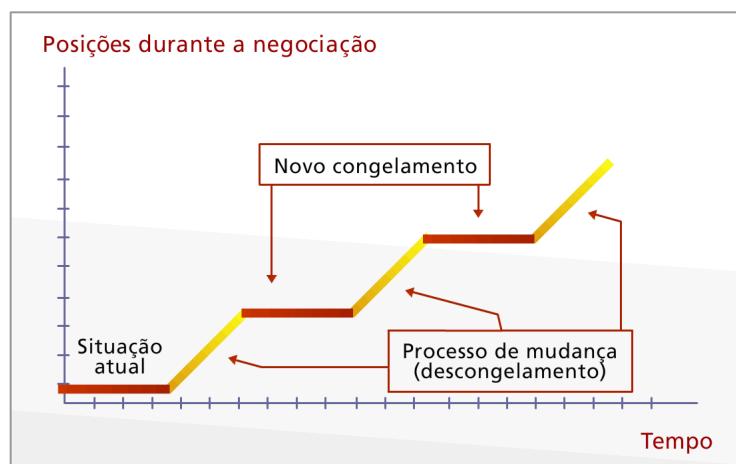
02

Na verdade, mudança e criatividade são conceitos inter-relacionados. Para serem criativas, as pessoas precisam “sair da zona de conforto”. Criatividade significa desafio. Permanecer no que já é conhecido, certamente, é mais cômodo; mas a “acomodação” é o oposto da competência atualmente exigida de um negociador. O caminho da criatividade passa pela mudança, pelo aperfeiçoamento constante, pela atitude de iniciativa. A vida é feita de ciclos dinâmicos e ininterruptos. As negociações exigem que as pessoas se adaptem, alterem as respectivas formas de pensar, reconsiderem suas posições e encontrem soluções novas.

O autor Peter Senge lembra que “mudanças no modo de pensar em geral não começam em grande escala.” Por isso, as pessoas podem se treinar nas negociações mais simples do dia a dia. Mas, para conseguir mudar a visão inicial sobre a situação, é preciso ser flexível e percorrer um processo que, segundo Kurt Lewin, apresenta três etapas.

- 1 - descongelamento do *status quo*
- 2 - movimento para um novo estado
- 3 - recongelamento da nova mudança

Naturalmente, esse processo ocorre em ciclos e, por isso, o recongelamento, em breve, precisará sofrer novo descongelamento do *status quo*, seguido do movimento para um novo estado e mais um recongelamento de nova mudança e assim sucessivamente. Veja a figura.



03

A negociação é área em que muito se valoriza o exercício da criatividade. Muitas vezes a satisfação dos interesses e das necessidades de ambas as partes só é possível por meio de soluções criativas. A demanda por criatividade, nas negociações, se acentua, pois o cenário empresarial atual recompensa as atitudes inovadoras, em alguns casos, chega a penalizar as atitudes conservadoras. A solução criativa pode, muitas vezes, resolver impasses.

O uso da criatividade em situações negociais pode seguir duas vertentes muito importantes:

- **Solução de problemas**, os negociadores recebem estímulo para serem criativos, porque, em geral, há impasse que configura situação de desarmonia.
- **Descoberta de oportunidades**, a ação criativa não é decorrência natural, pois revelar circunstâncias oportunas é ser criativo em situações harmônicas.

Sucede que as situações harmônicas são convite ao conservadorismo, às ortodoxias. Exemplo.

Portanto, em negociação, há circunstâncias mais estimulantes à mudança e outras menos estimulantes. Exercer a criatividade nas situações que tendem à acomodação é um grande desafio. Ocorre que muitos negociadores têm medo dos processos de descongelamento ou, em outras palavras, temem sair de suas posições durante o processo negocial.

Digamos que a sua empresa há anos negocie com um mesmo fornecedor e que as negociações tenham sido bem-sucedidas até o momento. É muito mais difícil que surja uma proposta criativa nesse contexto do que numa situação em que um novo fornecedor tenha uma proposta que lhe interessa, mas que não esteja disposto a aceitar as condições que você venha a oferecer.

**04**

Muitas pessoas acreditam que “em time que está ganhando, não se mexe”. Essa tem sido uma das principais razões do fracasso de empresas que já foram muito bem-sucedidas, é o caso da Sears, que foi a segunda maior empresa do mundo e, anos depois, mergulhou em crise sem precedentes.

Muitas empresas de sucesso continuam fazendo aquilo que sempre fizeram e esperam, assim, obter o sucesso a que estão acostumadas. Mas, em geral, não é isso o que acontece, porque o ambiente externo muda. A mudança é opção, mas é também questão de sobrevivência para pessoas, empresas ou países inseridos em contexto de mudanças cada vez mais rápidas e profundas. É exatamente nessa linha que um dos maiores consultores na área de gestão, Michael Hammer, afirma que “se você acha que é bom no que faz, você está morto. O sucesso, no passado, não tem qualquer implicação para o sucesso no futuro”.



05

Pedrebon (1998) analisa que os empresários e dirigentes de negócios tendem a “mergulhar” em suas atividades, o que é ótimo por um lado; mas, por outro, limita a capacidade de examinar situações com menos condicionamentos. Os negociadores que se apegam às suas posições também acabam por ter essa mesma limitação, pois concentram sua visão exclusivamente em sua posição, quando era preciso concentrar-se nas necessidades reais de cada parte.

Os processos negociais são convite para o uso da criatividade, do pensar diferente. Existem empresas famosas pelo seu poder criativo, como é o caso da 3M. As empresas – e os negociadores – têm que se conscientizar de que, cada vez mais, a solução considerada a ideal, há dois anos, pode não funcionar na próxima rodada negocial.

A sensibilidade, a criatividade e a observação são a chave de uma negociação bem-sucedida.



06

As três habilidades: sensibilidade, criatividade e observação podem ser desenvolvidas. Os negociadores podem aprender a pensar diferente. É verdade que algumas pessoas são mais dispostas a mudanças que outras. Algumas são mais flexíveis, outras menos. Há as mais comodistas e as mais ousadas. Porém, mais importante do que os traços de personalidade que favoreçam a criatividade, a sensibilidade e a observação é a decisão de desenvolvê-los, pois esses são atributos pessoais que podem ser aprendidos.

Mesmo pessoas que se consideram pouco adeptas de mudanças podem desenvolver pequenas ações que irão auxiliar a estarem mais preparadas para manter atitude flexível nos processos negociais. O treino, em situações negociais do dia a dia, pode evidenciar que muitas vezes não estamos abertos a propostas novas. Um exercício que pode ser feito é o de se perguntar “e por que não?”, todas as vezes que o seu interlocutor apresentar-lhe solução diferente da que você esperava ouvir.

A forma como os negociadores percebem as mudanças pode ser decisiva para o desfecho do processo. As modificações trazem novas oportunidades. Porém, as pessoas têm medo de mudar. Umas mais, outras menos... O medo é, praticamente, universal. Mas é preciso analisar que medo não é o mesmo que resistência, tampouco significa que as pessoas não querem mudar. O medo é sentimento natural que ocorre diante do desconhecido e que pode nos deixar inseguros para decidir em uma rodada de negociação.

07

Em processos negociais, o melhor antídoto para o medo é a construção de cenários que permitam antecipar os possíveis impactos de cada proposta. Mas não basta prever os impactos. A previsão precisa ser comunicada e discutida com as demais partes envolvidas. Ao construir o seu planejamento de negociação, você irá identificar os riscos inerentes ao processo e pensar soluções para minimizá-los. Essa é uma forma de estar mais seguro durante o processo negocial, tornar mais clara a exposição de suas propostas e argumentos e favorecer a adoção de processos criativos na negociação.

Na verdade, não basta “querer ser criativo” durante o processo negocial. Como veremos a seguir, as condições favoráveis e algumas técnicas de criatividade podem ajudar bastante para que soluções novas sejam desenvolvidas e para que as necessidades e os objetivos das partes possam ser atendidos.

Na entrevista de Roger Fisher à revista HSM MANAGEMENT, ele fala da importância da criatividade nos processos negociais e cita excelente exemplo de como a ideia criativa pode ser a solução para uma negociação em que o acordo está difícil.

#### **O Sr. pode dar um exemplo de criatividade?**

Lembro-me de quando estávamos em Chipre discutindo como dividir a ilha entre turcos e gregos e constituir uma federação. O exército turco ocupava cerca de 40% da ilha e a população grega representava aproximadamente 60% da população total. Como dividir? 40-60? 50-50? Então, eu disse: “Por que não dividir 40-80? Por que não dizer que os turcos poderão utilizar 40% da ilha e os gregos 80% e cada um terá um porto seguro e um pedaço que representa 20% da ilha no qual trabalharão juntos?” A sugestão deixou-os sem fôlego, porque nunca tinham pensado na possibilidade de que a soma das partes seria mais de 100%, se compartilhassem o aeroporto e algumas cidades.

#### **O Sr. diz que é preciso criar opções durante a negociação, mas como fazer isso?**

Muitas vezes é útil ter um período de *brainstorm* informal, durante o qual nada represente um compromisso. Eu diria nesse período: “Você me vende a propriedade, eu posso pagar US\$ 1 milhão, mas vamos antes pensar em outras possibilidades”. Se eu não oferecer US\$ 1 milhão, você pode pensar que estou querendo ficar com a casa de graça. Mas estou só procurando injetar alguma criatividade sem que isso signifique um compromisso. A outra possibilidade é imaginar o que seria recomendado por uma terceira parte. O que fizeram outras pessoas nas mesmas circunstâncias? Nesse ponto, é muito importante ser criativo. Algumas pessoas têm dificuldade de fazer qualquer outra coisa além de exigir que suas próprias soluções sejam aceitas. É bom quando

alguém diz: "Talvez possamos fazer isso de outra forma; que tal examinar outras possibilidades?" Isso exige criatividade e geralmente significa que, durante um certo tempo, as ideias da outra parte não serão criticadas. Com o *brainstorm*, todas as ideias são apresentadas e surgem as ideias que serão selecionadas para análise, mais tarde. Ao final, chega-se a uma decisão, porém bem mais tarde.

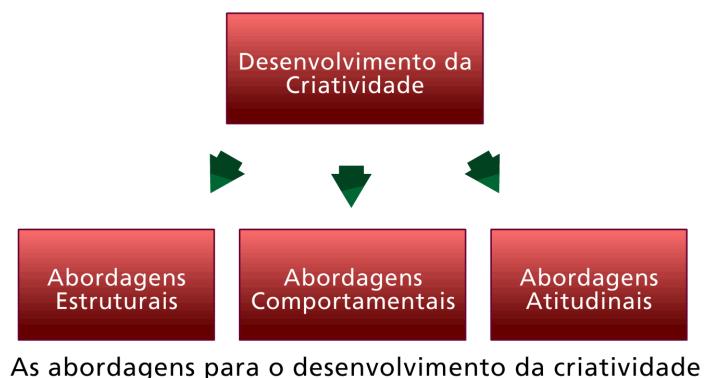
08

## 2 - O PROCESSO CRIATIVO

O processo criativo envolve a geração e a análise de ideias, mas, necessariamente, demanda uma separação entre estas fases:

- A geração de ideias, que implica estimular a produção quantitativa de ideias e o pensamento divergente.
- A análise de ideias, que constitui fase convergente para selecionar as ideias viáveis.

É muito importante compreender que o momento da geração e o da análise de ideias tem que ser separado para não bloquear o processo criativo. Pedrebon (1998) apresenta três caminhos diferentes para o desenvolvimento da criatividade: a abordagem estrutural, a abordagem comportamental e a abordagem atitudinal.



09

As **abordagens estruturais**, em sua maioria, derivam da técnica de solução de problemas. As técnicas estruturais costumam partir da identificação de necessidades ou problemas a serem resolvidos e oferecem esquemas para dirigir o raciocínio em direção a soluções criativas. A grande vantagem dessa abordagem é conseguir estabelecer uma ponte entre o raciocínio cartesiano característico da sociedade

ocidental e o raciocínio menos linear, que é demandado pelo processo criativo. As técnicas dessa abordagem costumam apresentar resultados rápidos e palpáveis.

As **abordagens comportamentais** buscam anular os bloqueios normais do indivíduo por meio de exercícios geradores de iniciativa e autoconfiança. Exemplos de técnicas utilizadas nessa abordagem são exercícios físicos dirigidos, como a biodança, os acampamentos com desafios de manobras radicais e contato com a natureza. Esse tipo de abordagem para desenvolver a criatividade está se tornando cada vez mais popular. Pedrebon (1998) avalia que os ganhos dessa abordagem são rápidos e que as pessoas costumam sair desse tipo de preparo com mais segurança, ousadia e disposição para a mudança. Porém, o autor salienta que o problema está nas abordagens comportamentais que usam desbloqueios para desenvolver a criatividade e que há tendência de, com o tempo, os bloqueios antigos voltarem.

Finalmente, as **abordagens atitudinais** são baseadas em mudanças na pessoa, que se processam por meio de um trabalho psicológico, com técnicas como: reflexão, introversão de novos valores, renúncia de valores antigos, ganho de novas óticas. Nas abordagens dessa área, é preciso cuidado, pois há desde trabalhos sérios e recomendáveis a *best sellers* de autoajuda que não têm muito a acrescentar. Pedrebon (1998) avalia que, de todas as abordagens, a atitudinal é a que demanda mais tempo e paciência, mas é também a que propõe mudança em maior profundidade.

10

O quadro a seguir apresenta algumas técnicas que podem ser utilizadas para gerar ideias.

Técnica	Descrição
Brainstorming	Uma técnica simples e interessante, desenvolvida por Alex Osborn. Consiste em deixar vir à tona uma grande quantidade de ideias, sem nenhum tipo de julgamento a princípio. É realizado em grupo e em voz alta, de forma que cada um vá gerando suas ideias e que as ideias de uns sirvam de inspiração para outros. Exatamente a essa dinâmica caótica se denomina “tempestade cerebral”. É técnica aplicada em reuniões de geração de ideias e naquelas em que há necessidade de procurar soluções para um determinado problema. Tem como variante o “ <i>Brainwriting</i> ”, ou geração de grande quantidade de ideias, também com suspensão do julgamento; porém, as ideias não são ditas e sim escritas em papel.
Associações não-lógicas	Essa técnica consiste no uso de vocábulos indutores que podem ser usados para se compreender quais as associações que as pessoas fazem com tais palavras. Pode ser feita utilizando-se verbetes que fazem parte do problema a ser resolvido. O uso de associações não-lógicas permite revelar percepções acerca do problema que muitas vezes são inconscientes.
Respostas engatilhadas	A técnica de respostas engatilhadas é comumente utilizada em entrevistas com celebridades. Nelas o entrevistador apresenta uma lista de palavras e, para cada qual que ele disser, o entrevistado terá que responder com o primeiro pensamento que lhe vier à mente.
Zoom-out ou	Técnica de análise de uma situação, considerando o ambiente que a envolve. Consiste na apreciação lógica e também “não lógica” de seu setor, a partir de certo

“visão de consultor”	distanciamento e, portanto, com menor envolvimento, para que se possam incluir na análise as variáveis do contexto. Um primeiro passo para exercitar essa técnica é sair durante uma hora por dia do local de trabalho e do fluxo normal para pensar o mais livremente possível. Nessa fase, é importante registrar (por escrito ou gravação) as ideias que ocorrerem.
Olhar para frente	Essa técnica visa desenvolver o espírito especulativo, olhando mais para o futuro do que para o passado. Em outras palavras, prestar mais atenção às tendências do que às experiências. Perguntas-chave para esse tipo de exploração de possibilidades: “Por que não?” e “E se?”.

Como o Brainstorming é a técnica mais utilizada para geração de ideias em processos negociais, vale a pena apresentar um resumo das características e de suas regras principais.

- 1) A busca de soluções se processa em dois tempos nitidamente separados: busca de ideias e crítica e avaliação das ideias.
- 2) A técnica é baseada no princípio da livre associação.
- 3) Seu objetivo básico é estimular o grupo a detectar problemas e produzir ideias e soluções para as questões, de maneira rápida e direta.
- 4) O grupo pode ser constituído de 4 a 12 membros, podendo ser aplicado individualmente.
- 5) É recomendável que não haja diferenças sociais, para não haver bloqueio na produção de ideias.
- 6) O grupo deve ter um coordenador e um relator para anotar todas as ideias ou gravá-las.
- 7) Os participantes devem receber o problema por escrito, vinte e quatro horas antes da reunião, para ocupar sua mente com o problema, mantendo-o no subconsciente.
- 8) O tempo de uma sessão de *Brainstorming* costuma variar de 30 a 45 minutos.
- 9) Quando houver diminuição no fluxo de ideias, o coordenador deve interferir com ideias próprias, a fim de estimular a criatividade dos membros do grupo.
- 10) As quatro regras básicas do *Brainstorming* são:
  - É proibido criticar. Todos os comentários e discussões sobre as ideias apresentadas devem ser feitos após a sessão terminada.
  - A fantasia é ilimitada. Cada membro pode desenvolver pensamentos livremente e ideias como quiser.
  - Quantidade precede qualidade. Deve-se exprimir o maior número possível de

propostas e ideias.

- Não há direito de autor. Os participantes devem ser encorajados a melhorar a ideias dos outros, ou combinar duas ou mais ideias em outra ainda melhor.

11

Como foi visto, existem muitas técnicas que facilitam o processo de geração de ideias. Quando as partes têm em mente as necessidades e não apenas as suas posições, a geração de ideias fica muito facilitada. Mas é preciso que os negociadores estejam conscientes de que a procura de ideias deve ser um processo sistemático e não aleatório.

Ser criativo não significa necessariamente ter grandes ideias que gerem muita riqueza. Todas as pessoas são criativas em maior ou menor grau. Para Abraham Maslow, “O homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; é o homem comum do qual nada se tirou”, pois o autor considera que a criatividade é característica da espécie humana. Para quem busca desenvolver o seu potencial criativo – especialmente no caso dos negociadores –, um primeiro passo é manter sempre em mente a ideia de que não existe só uma resposta certa ou só uma solução ideal. O grande segredo das pessoas criativas é a ousadia que elas têm de mexer em estruturas já estabelecidas.

Nos tempos atuais, não basta “se adaptar” às mudanças. É preciso desenvolver a capacidade de prevê-las e agir rapidamente. A tecnologia da informação e a globalização estão transformando tudo, obrigando os executivos a mudar. Assim, muitos optam por processos negociais realizados sob novas bases e premissas. Uma dessas premissas é a de que soluções melhores podem ser sempre geradas e que uma negociação só é bem-sucedida quando consegue atender às necessidades de todas as partes envolvidas.

Psicólogo humanista, autor da famosa pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, estudada nas teorias de motivação.

12

A criatividade é um processo. O negociador tem ideias, desenvolve-as e cria valor com base nelas. Esse processo descreve aquilo que ocorre não somente em negociações, mas em diversas situações do cotidiano das pessoas e das instituições. A criatividade, em muitos casos, é a condição para se estabelecer a estratégia ganha-ganha e para construir relações duradouras. O box a seguir ilustra exemplo de como uma ideia simples pode fazer muita diferença em algumas circunstâncias.

**Uma ideia simples pode fazer diferença!**

Quando a NASA começou a enviar astronautas ao espaço, rapidamente verificou que as canetas esferográficas não funcionavam em condições de gravidade zero. Para combater esse problema, os cientistas da NASA realizaram estudos orçados em milhões de dólares e durante uma década desenvolveram uma caneta especial, capaz de escrever em gravidade zero, debaixo de água, em praticamente todas as superfícies incluindo vidro e temperaturas que vão dos 20 graus negativos aos 180 graus centígrados. Até que um dia alguém perguntou: não seria melhor utilizar lápis?

**É consultora de recursos humanos, psicóloga, mestre em criatividade – Espanha e professora universitária. E-mail: m.inesrh@uol.com.br.**

13

**RESUMO**

Muitas vezes, uma ideia simples e criativa pode ser a solução de um impasse e a garantia de um acordo que atenda a todas as partes envolvidas no processo. A criatividade está intimamente relacionada ao fenômeno da mudança. Para serem criativas, as pessoas precisam “sair da zona de conforto”. Criatividade significa desafio.

A criatividade pode seguir duas vertentes: solução de problemas e descoberta de oportunidades, ambas muito importantes para as negociações. A sensibilidade, a criatividade e a observação são a chave de negociação bem-sucedida. E essas três habilidades podem ser desenvolvidas.

Na verdade, não basta “querer ser criativo” durante o processo negocial. Algumas técnicas ajudam a desenvolver o processo criativo. Neste módulo estudamos algumas delas (*Brainstorming*, Associações não-lógicas, Respostas engatilhadas, *Zoom-out* ou “visão de consultor”, Olhar para frente). Na verdade, é preciso que os negociadores estejam conscientes que a procura de ideias deve ser um processo sistemático e não aleatório.

Portanto, como a criatividade é processo que pode ser aperfeiçoado, os negociadores profissionais precisam investir muito em seu desenvolvimento. O negociador tem ideias, desenvolve-as e cria valor com base nelas. Esse processo descreve aquilo que ocorre não somente em negociações, mas em diversas situações do cotidiano das pessoas e das instituições. No mundo em permanente mudança, onde é preciso cada vez ser eficiente, a criatividade é, sem dúvida, uma das chaves para o sucesso profissional.

**UNIDADE 4 – ESTRATÉGIA, ÉTICA, E POLÍTICA NA NEGOCIAÇÃO**  
**MÓDULO 3 – ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES****01****1 - CONCEITO DE ÉTICA E SUA EVOLUÇÃO**

Há muita discussão em torno da definição e do conceito de “ética”. Ética é a parte da filosofia que busca refletir sobre o comportamento humano, considerando as noções de certo e de errado, de bem e de mal, de justo e de injusto. Portanto, a ética possui caráter de juízo de valor e por isso seu estudo está ligado às normas morais e, em alguns casos, às normas jurídicas.



Quando não há normas jurídicas, a norma moral fica limitada ao dever de consciência de acolher livremente, por convicção pessoal ou espontânea adesão, as regras de comportamento que respeitem os costumes sociais e a boa convivência em grupo. Essa é uma das razões pelas quais discutir alguns pontos fundamentais sobre ética não é apenas uma necessidade dos negociadores ou dos administradores. A discussão sobre a ética é necessária para possibilitar a própria convivência social.

**02**

Para permitir a vida em sociedade, são estabelecidos os valores morais que, em muitas circunstâncias, adquirem caráter normativo, obrigando aos membros daquela sociedade a se submeterem a tais regras de conduta. Ocorre que nem todos aceitam os costumes e os valores morais estabelecidos na sociedade e por isso é necessário discuti-los.

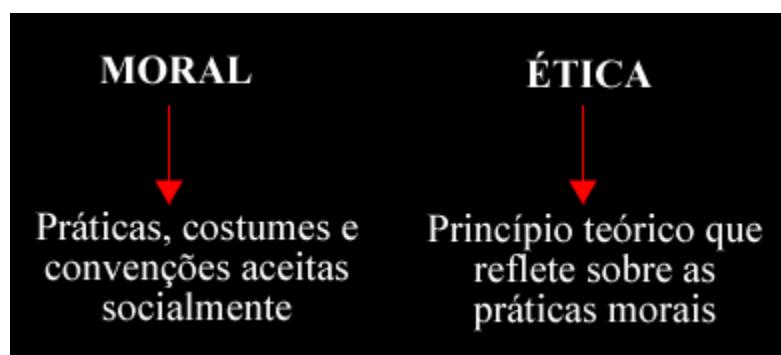


03

## 2 - CONCEITOS RELACIONADOS À ÉTICA

A palavra Ética vem do grego ethos, e quer dizer: modo de ser, caráter. De modo geral, é comum usar o conceito de ética e moral como sinônimos, o que é um equívoco. Moral diz respeito ao conjunto das práticas cristalizadas pelo costume e por convenção social. A ética, por sua vez, está relacionada aos princípios teóricos que fundamentam ou criticam essas práticas morais. Ou seja, o conceito de ética tem dimensão mais teórica e filosófica, enquanto a moral assume dimensão prática.

Singer (1998) relata, inclusive, que, ao longo da história, alguns filósofos propuseram um sistema ético, criticando a moral vigente e propondo uma revolução nos valores e normas estabelecidas na sociedade. Sócrates, por exemplo, questionou os valores da democracia ateniense. Portanto, o conceito de ética pressupõe, inclusive, uma crítica da moral estabelecida, com o intuito de que o futuro seja melhor do que o presente. Portanto, ética é diferente de simples assimilação de valores e normas morais vigentes na sociedade, inclusive porque esses valores podem encobrir interesses particulares, conscientes ou inconscientes, colocando-os acima do bem da coletividade. A figura mostra a diferença entre ética e moral.



Conceitos relacionados à ética

Ética deve ser entendida, assim, como a dimensão que permite o questionamento sobre as práticas, atitudes, regras e ações humanas. Dentro desse conceito, a mesma ação pode ser interpretada de forma distinta. Por exemplo, matar é considerado atitude não ética; no entanto, há diferença entre o filho que mata o pai para receber a herança e a pessoa que mata o assaltante realmente em legítima defesa. No primeiro caso, trata-se de crime; no segundo, da defesa do direito à sobrevivência. Portanto, não é apenas o ato de matar, de roubar ou de mentir, por exemplo, que determina se determinada ação é eticamente justa ou não. Os efeitos da ação e o contexto no qual ela ocorreu também devem servir de critério para avaliá-la.

Quando ética é assunto, entra-se também na discussão difícil sobre as intenções humanas. Na verdade, não basta termos uma série de normas e regras e a boa intenção de segui-las, pois as pessoas também são responsáveis pelos efeitos não intencionais de sua ação. Assim, a pessoa que consome bebida alcoólica e dirige um carro pode não ter a intenção de ferir ninguém, mas o que conta não é apenas a sua intenção, mas, sobretudo, a sua ação. É exatamente para preservar a sobrevivência do grupo social e de cada indivíduo que se criam as normas morais e as leis. Contudo, nenhuma lei ou norma moral é isenta de falhas; por isso, é importante desenvolver a capacidade de julgá-las, segundo critérios éticos.

Finalmente, é preciso lembrar que a ética compreende um juízo de valor. Portanto, quando se diz: “O presidente é ético”, o que se quer, na verdade, é dizer que “O presidente segue uma ética positiva”. Todas as ações humanas são guiadas por um tipo de ética, porque a ética se refere ao próprio comportamento humano. A ação que ajuda o ser humano a se desenvolver é de sentido ético positivo, enquanto a que propicia a destruição do ser humano é ação ética negativa.

04

### 3 - ÉTICA PROFISSIONAL E ÉTICA EMPRESARIAL

Há diferença conceitual entre ética profissional e ética empresarial.

A ética profissional está voltada para as profissões, os profissionais e suas associações e entidades de classe. Refere-se a regras de conduta de defesa da profissão, em geral editadas pelos próprios profissionais. O objetivo é exigir comportamento moral mínimo, que não venha a prejudicar a atuação e a imagem da classe.

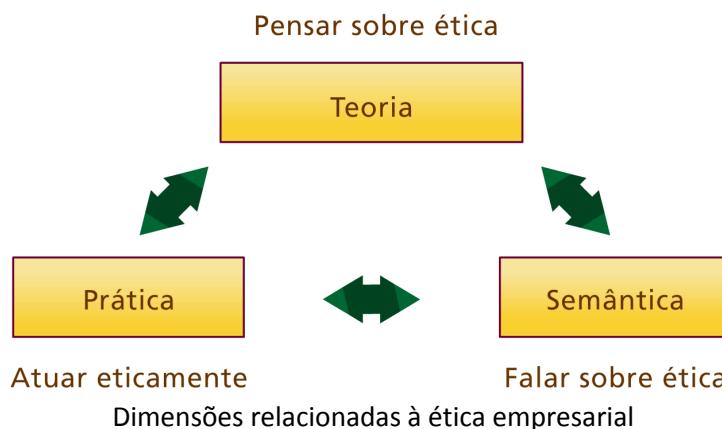
A ética empresarial atinge as organizações em geral e busca obter a conduta ética de seus integrantes, a partir do desenvolvimento dos valores e das convicções primárias da organização.

Pretende-se que essas normas tornem-se parte da cultura organizacional, de forma que o próprio grupo passe a exercer o controle do cumprimento dos preceitos éticos estabelecidos.

Na verdade, quando se fala em ética empresarial não se quer dizer que a empresa ou a organização vai agir de maneira ética: isso é apenas uma abstração, pois a empresa é uma ficção. A fábrica ou o escritório vazio não são empresa, pois esta é formada por pessoas. Por isso, a ética só pode existir por meio da atitude de cada membro da organização. O que os dirigentes podem fazer é estabelecer valores. A empresa ética alia seus interesses a valores como honestidade, verdade e justiça, de parte a parte.

05

Arruda et al. (2001) avaliam que a ética empresarial é um processo que envolve três dimensões: teoria, semântica e prática. Em outras palavras, no âmbito das organizações, as pessoas pensam sobre ética, falam sobre ética e agem eticamente num ciclo em que cada uma dessas dimensões pode influenciar as demais. Pensar esse processo como um ciclo é importante. O que era considerado como atitude ética no passado não necessariamente será considerada postura ética no futuro. Em seu livro, os autores apresentam uma figura que ilustra as referidas dimensões.



Quando se fala em uma empresa atuar eticamente, isso significa agir de acordo com os preceitos éticos, não só em relação aos clientes e à sociedade, mas também em relação aos colaboradores, fornecedores, acionistas, governo e concorrentes. Verdadeiramente, implica atitude ética em todos os processos negociais dos quais a empresa participa, sejam eles comerciais, trabalhistas ou sociais. Da mesma forma, uma pessoa só pode ser considerada “ética” se suas atitudes e comportamentos forem coerentes. Ser ético, em certas circunstâncias e não ser em outras, não é “ser ético”.

06

Em relação aos processos negociais, percebe-se que mais e mais se discute a importância da ética dos negociadores e a das organizações que participam da negociação.

A sociedade atual exige das organizações conduta ética e várias instituições públicas e privadas estão debatendo o tema e criando os respectivos códigos de ética. Não se espera mais que as organizações simplesmente não façam coisas erradas ou que apenas produzam produtos ou serviços de qualidade.

Atualmente, é esperado que as organizações contribuam para a construção da justiça social em suas diferentes dimensões, o que não acontecia há algumas décadas.

Arruda et al. (2001) mostram que houve evolução clara do conceito de ética nos negócios e nas empresas. Os autores apresentam um retrospectiva da importância atribuída ao tema a partir da década de 60.

07

Período	Principais acontecimentos
DÉCADA DE 60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrem os primeiros debates em torno de preocupações com a ética em âmbito empresarial, especialmente nos países de origem alemã.</li> <li>• Há o intuito de elevar o trabalhador à condição de participante dos Conselhos de Administração das organizações.</li> <li>• Toma impulso o ensino da ética nas Faculdades de Administração e Negócios, sobretudo nos Estados Unidos.</li> <li>• Há perceptível contribuição dos filósofos.</li> </ul>
DÉCADA DE 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É realizada a primeira pesquisa sobre ética com empresários.</li> <li>• O enfoque dado à ética nos negócios residia na conduta ética pessoal e profissional.</li> <li>• Há expansão das multinacionais oriundas dos EUA e da Europa, com a abertura de subsidiárias em todos os continentes.</li> <li>• Iniciam-se conflitos entre os padrões éticos de diversas culturas, em razão da forma de se fazer negócios, o que incentiva a criação de códigos de ética corporativos.</li> </ul>
DÉCADA DE 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há esforços isolados de professores universitários nos EUA e na Europa que lecionam ética em Faculdades de Administração e em Programas de MBA - <i>Master of Business Administration</i>.</li> <li>• Surge a primeira revista científica: "Journal of Business Ethics".</li> </ul>
DÉCADA DE 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes acadêmicas são formadas: a <i>Society for Business Ethics</i>, nos EUA, e a <i>EBEN - European Business Ethics Network</i>, na Europa, originando outras revistas especializadas: a <i>Business Ethics Quarterly</i> (1991) e a <i>Business Ethics</i> e a <i>European Review</i> (1992).</li> <li>• As reuniões anuais dessas associações permitiram avançar no estudo teórico da ética e também na sua aplicação às empresas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergiu a publicação de duas enciclopédias: uma, nos Estados Unidos, e outra, na Alemanha, sobre o tema: <i>Encyclopedic Dictionary of Business Ethics</i> e <i>Lexikoin der Wirtschaftsethik</i>.</li> <li>• Ampliou-se o escopo da ética empresarial, universalizando o conceito.</li> <li>• Para formação de um fórum adequado para essa discussão, foi criada a ISBEE - <i>International Society for Business, Economics, and Ethics</i>.</li> <li>• Realizou-se a primeira pesquisa em âmbito global sobre ética empresarial, apresentada no 1º Congresso Mundial da ISBEE, no Japão, em 1996.</li> <li>• A contribuição de todos os continentes, regiões ou países, deu origem a publicações esclarecedoras, informativas e de profundidade científica.</li> <li>• Alguns temas específicos se delinearam como foco de preocupação internacional: corrupção, liderança e responsabilidades corporativas.</li> </ul>
<i>FIM/INÍCIO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vem sendo recuperada a abordagem Aristotélica dos negócios, segundo a qual a boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes.</li> </ul>
<i>DE MILÊNIO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criaram-se as ONGs (Organizações Não-Governamentais) que desempenharam importante papel no desenvolvimento econômico, social e cultural de muitos países. (<i>International Transparency</i>).</li> </ul>

08

O que está levando a esse aumento das preocupações com as questões éticas no mundo dos negócios? Há diversas razões que colaboram para ampliar a atenção voltada à ética. É o que mostra o quadro a seguir.

- 1) O reconhecimento de que há atitudes reprovadas pelas normas morais e permitidas pelo direito, enquanto outras, condenadas pelo direito, não o são pela moral.
- 2) A incoerência entre os valores do ambiente e os valores de determinadas organizações ou negociadores.
- 3) O reconhecimento de que o Estado sozinho tem dificuldades para promover a justiça social e para fazer com que os indivíduos e os grupos ajam de acordo com preceitos éticos.
- 4) As exigências maiores de responsabilidade social e econômica por parte da sociedade.
- 5) A percepção de que o desenvolvimento das organizações está diretamente relacionado ao

trabalho de seus colaboradores e de que as pessoas querem trabalhar em organizações que sejam éticas.

- 6) A negociação flui melhor quando a atitude ética está comprovada. As partes envolvidas sabem que não há interesses escusos na transação e por isso interagem com maior transparência e eficiência.
- 7) Os escândalos nacionais e internacionais e prejuízos causados por empresas que falsearam dados ou esconderam problemas de seus fornecedores, clientes e acionistas.
- 8) A interdependência cada vez maior entre as pessoas e entre as empresas, o que faz com que todos precisem negociar constantemente.
- 9) A percepção maior de que os aumentos de produtividade estão condicionados à elevação da qualidade de vida organizacional.
- 10) O aumento de rentabilidade que a obediência a uma conduta ética pode gerar para as organizações e para os negociadores.

De fato, a preocupação com as questões éticas tem várias causas e há tendência de que, a cada dia, a transparência, a honestidade e a integridade venham a ser mais valorizadas pelas sociedades, de um modo geral.

Estudo realizado, em 1990, pela *Harvard Business School* mostrou que as táticas de negociação questionáveis variam de simples blefes ao suborno. Os negociadores precisam tomar cuidado para não adotarem atitudes e comportamentos que possam vir a ser questionados. Por um lado, são as pessoas que agem com ou sem ética e cada profissional deve atuar com consciência, seja qual for a situação. Por outro, as empresas podem adotar ações preventivas como a criação de padrões éticos que sejam incorporados à cultura corporativa.

Quando as empresas estabelecem padrão de excelência e de compromisso com a ética, elas são mais reconhecidas, elevam o moral da equipe interna e, em muitos casos, aumentam a sua rentabilidade. E o mais importante é as empresas que atuam de maneira ética ajudam a construir novo padrão de relações no mercado, no qual a honestidade e a sinceridade prevalecem e as empresas e os seres humanos que nelas trabalham constroem sólidas relações.

09

#### 4 - CÓDIGO DE ÉTICA PARA NEGOCIADORES

Como definir o que é “ético” em uma negociação?

É pouco provável que haja consenso, entre os negociadores profissionais, do que seria considerado ético e do que não seria. Mas, o fato de não haver unanimidade na concordância com as regras não significa que elas não possam ser idealizadas e definidas. Não devem ser aceitas, contudo, as “regras éticas” definidas para a classe como instrumento de coação. A função deve ser a de orientar, no sentido de refletir o pensamento da maioria de negociadores.

De fato, a ética é questão subjetiva, de foro íntimo, que não pode ser compreendida como obrigação, pois para isso existem as normas jurídicas. Porém, nem tudo o que é permitido juridicamente é moralmente aceito pela sociedade. Por isso, código de ética pode servir como suporte moral para que as pessoas saibam o que é esperado delas.

“Código de ética” pressupõe entendimento prévio sobre determinado tema em dada categoria profissional. Portanto, para que se possa falar em código de ética para os negociadores, é preciso que o conceito, o modelo e o processo de negociação sejam compartilhados entre os profissionais. Por exemplo, alguém que acredita no conceito de negociação perde-ganha provavelmente irá desenvolver ética pessoal para negociações, diferente de quem acredita no conceito de negociação ganha-ganha.

Portanto, assim como foi feito nessa disciplina, antes de se discutir um código de ética, é preciso apresentar algumas definições e pressupostos sobre o tema. Uma vez compreendidos os pressupostos básicos, podem fixar-se princípios éticos inerentes aos profissionais que atuam em processos negociais. Se o código for construído por pessoas legitimadas pela categoria, ele poderá nortear a forma de conduta de seus membros. Porém, ocorre, no caso das negociações, que não existe a profissão de negociador. Todas as pessoas negociam, mesmo que nem todas o façam profissionalmente.

**10**

Assim, a criação de um código de ética para os negociadores não é ideia fácil de concretizar-se, pois não há entidades de classe, associações ou qualquer outra forma de representação formal da categoria. Isso não significa que as empresas para as quais os negociadores trabalham não possam desenvolver o seu código de ética.

Hipoteticamente, um código específico para situações negociais poderia estabelecer os deveres dos profissionais que atuam em negociações e, também, as ações que lhe são vedadas. A seguir, apresentamos um quadro com sugestões que podem ser incorporadas por empresas que desejem construir o seu código, ou por pessoas que resolvam ter o seu próprio código de ética aplicado a negociações.

<b>São deveres fundamentais dos negociadores:</b>	<b>Aos negociadores é vedado:</b>
Esforçar-se para obter eficiência máxima em seus serviços; procurar sempre atualizar seus conhecimentos e aprimorar suas habilidades e	Utilizar qualquer técnica ou artifício para criar motivações inconscientes na outra parte, de forma a privá-la de livre

atitudes.	arbítrio.
Assumir responsabilidades somente por negociações para as quais esteja capacitado, reconhecendo suas limitações e renunciando trabalho que possa prejudicar.	Aproveitar-se da negociação para benefício próprio, quando estiver no processo negocial, em nome de uma organização.
Antes, durante e depois das negociações, apresentar à outra parte apenas informações verdadeiras.	Ser cúmplice de pessoas que cometam ações ilegais ou não éticas em negociações.
Respeitar a outra parte com quem se está negociando, independente de raça, cor, sexo ou empresa representada.	Apresentar informações falsas ou enganosas ou permitir a difusão dessas informações durante uma negociação.
Assumir, nos acordos negociais, apenas compromissos que possam de fato ser cumpridos.	Divulgar informações inverídicas da organização que representa.

Se a empresa optar pela criação de um código de ética escrito, ele deve ser feito de forma clara, com detalhes que auxiliem a compreensão, mas não pode ser documento engessado, devendo refletir a realidade da empresa. Não basta escrever o código; é preciso distribuí-lo em todas as áreas da empresa e praticá-lo. Mais do que documento formal que garanta a integridade das ações da empresa, é necessário o compromisso de seus dirigentes e de todos os colaboradores com a verdade e a ética. Sem isso, a ética empresarial ficará apenas em duas dimensões: a teórica e a semântica; não chegará à dimensão que de fato faz a diferença: o agir eticamente.

11

## RESUMO

Há muita discussão em torno da definição e do conceito de “ética”. É parte da filosofia que busca refletir sobre o comportamento humano, considerando as noções de certo e de errado, de bem e de mal, de justo e de injusto. Portanto, possui caráter de juízo de valor e seu estudo está ligado às normas morais; em alguns casos, às normas jurídicas. Ética vem do grego *ethos*, que quer dizer modo de ser, caráter.

Ética profissional está voltada para as profissões, os profissionais e suas associações e entidades de classe. A ética profissional refere-se a regras de conduta de defesa da profissão, em geral, editadas pelos próprios profissionais, de modo a exigir comportamento moral mínimo que não venha a prejudicar a atuação e a imagem da classe.

Arruda et al. (2001) avaliam que a ética empresarial é processo que envolve três dimensões: teoria, semântica e prática no âmbito das organizações, as pessoas pensam sobre ética, falam sobre ética e agem eticamente num ciclo em que cada uma dessas dimensões pode influenciar as demais.

Atuar eticamente significa que a empresa atua de acordo com os preceitos éticos, não só em relação aos clientes e à sociedade, mas também em relação aos colaboradores, aos fornecedores, aos acionistas, ao governo e aos concorrentes; portanto, em todos os processos negociais dos quais participa.

Arruda et al. (2001) mostram que houve evolução do conceito de ética nos negócios e nas empresas. Os autores apresentam uma retrospectiva da importância atribuída ao tema, a partir da década de 60, quando ocorreram os primeiros debates em âmbito empresarial, até os dias atuais, nos quais essa preocupação é cada vez maior.

Quando as empresas estabelecem padrão de excelência e de compromisso com a ética, elas são mais reconhecidas, elevam o moral da equipe interna, aumentam a sua rentabilidade e ajudam a construir um novo padrão de relações no mercado.

Mas o que é “ético” em negociação? É pouco provável que haja consenso entre os profissionais. “Código de ética” pressupõe entendimento prévio sobre determinado tema, em dada categoria profissional. Portanto, para que se possa falar em código de ética para os negociadores, é preciso que o conceito, o modelo e o processo de negociação sejam compartilhados entre os profissionais.

## **UNIDADE 4 – ESTRATÉGIA, ÉTICA, E POLÍTICA NA NEGOCIAÇÃO** **MÓDULO 4 – CONSTRINDO UMA POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO**

**01**

### **1 - CONSTRUINDO UMA POLÍTICA PESSOAL PARA NEGOCIAÇÕES**

Durante o estudo desta disciplina, você teve oportunidade de aprofundar os seus conhecimentos sobre o tema Negociação, partindo dos fundamentos do ato e da habilidade em negociar e das variáveis básicas do processo negocial. Com isso, pôde conhecer um pouco mais da metodologia de negociação e de diversos aspectos relacionados à figura do negociador, como relacionamentos, estilos e diferenças culturais. Foram também abordadas proposições como criatividade, estratégias e ética no setor. Finalizando essa etapa, vale apresentar algumas recomendações que permitam construir sua própria política de negociação.



Nosso objetivo é que você possa ir além da compreensão das manobras tradicionais de negociação e das novas técnicas para maximizar os ganhos mútuos. A ideia é de – com base no que estudou e vivenciou nos trabalhos práticos – você criar a sua própria política de negociações. Para isso, é preciso que você considere o seu estilo pessoal de negociar e defina quais serão os princípios básicos que pretende seguir em todas as negociações de que participar daqui para frente. Isso significa assumir o controle do tipo de negociador que você será.

02

Para auxiliá-lo, serão apresentadas as áreas focais das negociações e uma lista com dez recomendações capazes de tornar a atividade negocial mais eficaz. Analise as recomendações apresentadas e tudo o que você estudou até aqui e escreva a sua própria política pessoal de negociação. Não conceba essa política apenas na sua cabeça. Registre por escrito como verdadeiro documento – pois isso, certamente, irá ajudá-lo nos inúmeros processos negociais dos quais você participará doravante.

Lembre-se de que a política pessoal de negociações não é imutável. O contexto, o cenário, as técnicas e as situações se transformam constantemente. Assim, estabeleça como item da sua política de negociações um período regular para revisão, por exemplo, de seis em seis meses.

03

Como estrutura da política de negociações, poderia ser adotado o seguinte quadro:

1. Objetivo principal nas negociações;
2. Princípios a serem adotados nas negociações;
3. Atitudes e ações a serem evitadas pelo negociador;
4. Técnicas a usar com maior frequência;
5. Estilo de negociação a adotar;
6. Critérios de avaliação que pretendo usar em minha autoavaliação após as negociações;
7. Periodicidade de revisão dessa política.

Depois de colocar em prática sua política pessoal de negociações e de fazer os ajustes que julgar necessários, proponha que a organização, na qual você trabalha, estabeleça a sua política de negociações. Independentemente de tratar-se de organização pública ou privada, a construção de uma política de negociações pode ser muito útil para ajudá-la a obter e manter resultados positivos em processos negociais. As organizações que formulam os seus princípios para atuação em negociações tendem a utilizar técnicas para obter ganhos mútuos. Dessa forma, é mais viável obter um acordo sustentável, que assegure que cada parte ficará satisfeita tanto com o processo como com os resultados das negociações.

## 2 - AS ÁREAS FOCAIS DAS NEGOCIAÇÕES

A discussão sobre as técnicas de negociação aparece como ponto de destaque nos trabalhos de vários autores. Lewicki e outros apresentam os seguintes procedimentos para lidar com situações de negociação de conflitos:

- concentração nos problemas a serem resolvidos.
- consideração das diferenças individuais.
- flexibilidade em relação aos pontos de vista e estilos de trabalho da outra parte.
- aceitação das diferenças de opinião e de enfoque, considerando sempre a diversidade nos estilos de pensamento.
- fuga da utilização de rótulos negativos e.
- concentração de foco nos resultados a serem obtidos e não nas posições.

Fisher, Ury, Patton (1994) abordam a questão da negociação baseada em princípios, sugerindo “mudança de jogo” ao proporem a negociação centrada em méritos. Os autores são contrários à “barganha posicional”, que se baseia em atitude defensiva e na sucessiva substituição de posições pelas partes que negociam. Segundo eles, atitudes como essa pouco ou nada contribuem para a obtenção de acordos sensatos. Como exemplo de negociação baseada na barganha de posições, os autores citam as situações em que um comprador põe-se a pechinchar o preço de determinada mercadoria. A partir do preço inicial proposto pelo vendedor, ocorre toda uma troca de argumentos entre as partes, que vão substituindo suas ofertas e posições. O acordo é condicionado à obtenção de um preço de equilíbrio, obtido a muito custo e desgaste entre as partes.

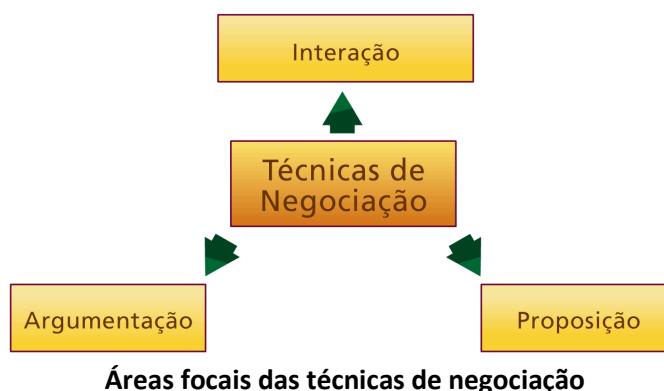
De acordo com Fisher, Ury, Patton (1994), a barganha posicional é ineficaz, porque as partes tendem a ficar cada vez mais envolvidas no jogo de defesa de suas posições e de ataque às posições do outro. O processo de negociação é bastante comprometido em seu próprio conceito e a barganha posicional transforma-se facilmente em “disputa de vontades”. Como consequência, além do risco de não se obter melhor acordo, ou mesmo acordo nenhum, põe-se em risco a manutenção de um relacionamento de parceria e contribuição entre as partes.

Contrapondo-se à barganha posicional, as técnicas propostas pelos autores para negociação eficaz se alinham a quatro princípios básicos a serem adotados pelos negociadores:

- **separação das pessoas do problema:** significa adotar atitude de atenção para com as pessoas e de análise mais criteriosa dos problemas, sendo, portanto, “afável com as pessoas e duro com o problema”;
- **concentração nos interesses, não nas posições:** enquanto os interesses representam as verdadeiras necessidades e aspirações das partes, as posições representam as exigências feitas; caso a negociação tenha como foco apenas as exigências, o acordo pode se tornar mais difícil de ser obtido e até mesmo não atender às verdadeiras demandas das partes;
- **construção de opções de ganhos mútuos:** significa separar os momentos de geração de alternativas dos momentos de decisão, o que os autores recomendam aos negociadores é: “desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher, decida depois”;
- **utilização de critérios objetivos:** refere-se a dotar a negociação de maior racionalidade, abrindo espaço a argumentos consistentes e não a jogo de pressões, a recomendação nesse caso é: “tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade”.

06

A partir da contribuição desses autores, ao considerarmos a questão das técnicas, em termos da adoção de atitudes no desenvolvimento do processo de negociação, podemos considerar três áreas focais, tal como ilustrado abaixo.



As técnicas recomendadas para os negociadores estão relacionadas a essas três áreas focais.

A primeira trata da **interação**, colocando o foco nas pessoas.

A segunda refere-se à **argumentação**, que representa o núcleo do desenvolvimento do processo negocial, no qual são apresentados fundamentos e defendidos os interesses das partes.

A terceira área focal é a **proposição**, relacionada às ações de formular, discutir e decidir com base em

propostas concretas. Na tabela 1, apresentamos as recomendações de acordo com a área focal da negociação.

07

Ao apresentarmos recomendações em virtude de áreas focais estreitamente vinculadas ao processo de negociação, queremos deixar claro que elas constituem um conjunto integrado e dinâmico. Portanto, dessa forma, estamos reforçando a necessidade estratégica de o negociador não se fixar em técnica específica, mas sim ao contexto da negociação.

FOCO	RECOMENDAÇÕES
INTERAÇÃO	<i>1. Adote uma postura de receptividade</i>
	<i>2. Procure exercitar “colocar-se” no lugar do outro</i>
	<i>3. Desenvolva a multiplicidade de perspectivas</i>
ARGUMENTAÇÃO	<i>4. Prepare-se com objetividade</i>
	<i>5. Tenha como foco de argumentação os interesses</i>
	<i>6. Desenvolva opções que proporcionem benefícios mútuos</i>
PROPOSIÇÃO	<i>7. Decida com base em critérios objetivos</i>
	<i>8. Desenvolva alternativas para o caso de não se obter um acordo</i>
	<i>9. Peça “feedback” ao seu interlocutor para avaliar a clareza de suas proposições</i>
	<i>10. Invista em relacionamentos duradouros, desenvolvendo relações de parceria com a outra parte</i>

08

### 3 - TÉCNICAS PARA NEGOCIAÇÃO EFICAZ

- **Adote uma postura de receptividade**

Quando o foco é a interação, o investimento concentra-se na atenção para com as pessoas. Aqui é importante o negociador investir em sua apresentação pessoal, demonstrando disposição a relacionar-se e criando, desde o início, ambiente psicológico favorável ao entendimento. Para isso, é muito importante demonstrar boa vontade e adotar uma postura corporal que transmita o otimismo de que o consenso será obtido. Desde o início, esteja atento em chamar o outro pelo seu nome: isto reforçará o vínculo e favorecerá uma proximidade amistosa.

09

- **Procure exercitar “colocar-se” no lugar do outro**

Recomenda-se o exercício de **colocar-se no lugar da outra parte** para melhor compreensão de seus interesses e posições. Isso significa adotar atitude que promova a empatia, pois o que se busca é conhecer melhor o outro para promover a construção de soluções e acordos que atendam a todas as partes (ou seja, promover o “ganha-ganha”).

Tentar enxergar a negociação segundo o ponto de vista da outra parte pode ajudar o negociador a compreender efetivamente os interesses e posições das pessoas com quem está interagindo. Isso é fundamental para a criação de uma identidade entre as partes, que favoreça o relacionamento mais autêntico entre ambos. Fisher, Ury, Patton (1994) sugerem a técnica de perguntar a si mesmo “por quê” na medida em que a outra parte for apresentando sua argumentação. A resposta a essa pergunta revelará muito dos interesses do outro. É como houvesse um constante questionamento em relação ao que o outro está efetivamente querendo dizer e se há em seu discurso interesses, valores ou expectativas convergentes que facilitem a obtenção do acordo.

10

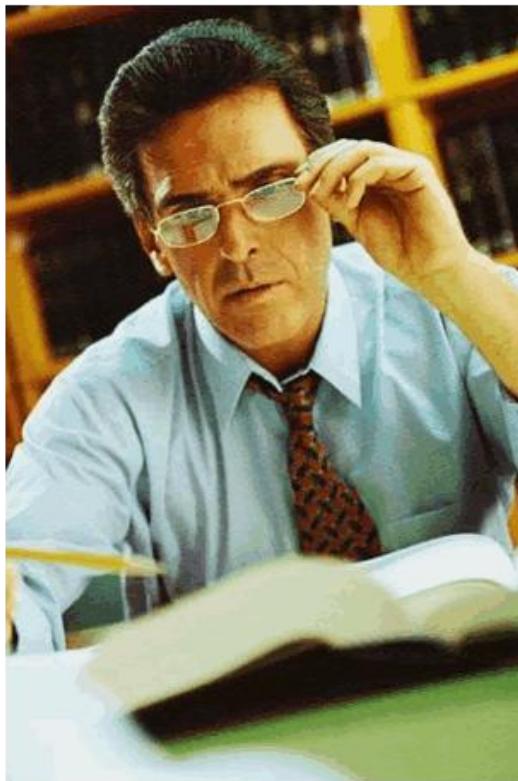
- **Desenvolva a multiplicidade de perspectivas**

O importante aqui é adotar a estratégia de, em tempos em tempos, “retirar-se” psicologicamente da situação de negociação, tentando enxergá-la a distância, sob outra perspectiva. É como se você imaginasse a si mesmo como um observador do que está acontecendo na mesa de negociações e se perguntasse: “Se eu estivesse aqui de fora, o que estaria vendo? O que o outro estaria me ouvindo ou tentando me dizer?”, Isso ajudará você a conhecer um pouco melhor a argumentação do outro. Ao analisá-la mentalmente, sob essa perspectiva, ficará mais fácil descobrir pontos de convergência que ajudem na obtenção do melhor acordo para os respectivos interesses.

11

- **Prepare-se com objetividade**

Esta é a hora de investir no autoconhecimento e no conhecimento prévio que se pode obter da outra parte. É o momento de identificar fontes fidedignas e levantar o maior volume possível de informações em relação ao conteúdo objeto de negociação. Tais informações devem ser registradas e organizadas por categorias, o que favorece bastante sua análise. Após esse exame, é o momento de se definir com clareza quais são os verdadeiros interesses que motivam a negociação e separá-los das exigências em relação ao objeto a ser negociado. Adote aqui uma postura estratégica, estabelecendo e priorizando seus objetivos e estabelecendo suas táticas pessoais. Portanto, a grande questão em relação à preparação é não ir para a mesa de negociação sem conhecimento bem consolidado em relação às demandas em jogo, bem como à formulação estratégica do plano de negociação.



12

- **Tenha como foco de argumentação os interesses**

Os interesses são as motivações básicas das partes para negociar. Ao contrário das posições, que têm a ver com as exigências, os interesses estão relacionados às verdadeiras demandas que dispõem alguém a negociar. Portanto, tal como sugerido por Fisher e outros, os interesses definem o problema numa negociação. E, como recomenda a boa eficácia na resolução de conflitos, estude o problema antes de buscar soluções. Portanto, para chegar a uma posição sensata, sugere-se em primeiro lugar a busca da conciliação de interesses entre as partes. Porém, caso a negociação caminhe para a discussão de posições, recomenda-se, sempre, justificar suas posições com argumentos claros e consistentes, solicitando que a outra parte faça o mesmo. Esse pode ser um caminho para dar maior efetividade à negociação; por trás de posições opostas, há interesses comuns e compatíveis ou mesmo interesses conflitantes, os quais podem ser o ponto de partida para discussão mais sensata e proveitosa.

13

- **Desenvolva opções que proporcionem benefícios mútuos**

Como estamos estudando ao longo deste módulo, o embate argumentativo entre posições antagônicas é dos maiores problemas para a solução eficaz de conflitos. Segundo Fisher, Ury e Patton (1994), a grande questão é que, numa disputa, as pessoas geralmente acreditam que sabem a resposta correta e

tentam fazer prevalecer a sua opinião pessoal. Isso bloqueia a geração de maior gama de opções que, sob o ponto de vista dos interesses de todas as partes envolvidas na negociação, seria o mais proveitoso. Segundo referidos autores, há quatro grandes obstáculos que inibem a invenção de uma multiplicidade de opções:

- a busca de uma resposta única;
- o julgamento prematuro, que enrijece a percepção e a criatividade;
- a pressuposição de que os benefícios numa negociação são, na verdade, um jogo de “valor fixo”;
- preocupação exclusiva de cada um dos lados com seus interesses imediatos.

Recomendação aqui é simples e prática. Após ter havido um entendimento dos interesses legítimos entre as partes, enriqueça o momento de invenção de opções utilizando, por exemplo, uma sessão de *brainstorming*. Como já houve uma conciliação de interesses, certamente as opções geradas estarão alinhadas a uma perspectiva de ganhos múltiplos. Isto traz os benefícios de ampliar a percepção em torno das alternativas de solução, bem como o de separar mais claramente o momento de geração de opções do momento de decisão.

14

- **Decida com base em critérios objetivos**

Ao introduzirmos a questão da decisão, podemos questionar o que levar em conta na avaliação de qual é a melhor opção para chegar-se a acordo que proporcione benefícios mútuos. Como temos visto, ao longo do módulo, decidir com base na vontade tem alto custo e baixa eficácia, pois pressupõe a barganha posicional. A solução proposta por Fisher, Ury, Patton (1994) é a decisão baseada em critérios objetivos, o que significa negociar em base independente da vontade de qualquer uma das partes. Isto traz a necessidade de adoção de parâmetros objetivos, o que promove avaliação de alternativas em bases racional e impessoal. Mas vale ressaltar que critérios objetivos não são os critérios que apenas uma das partes propõe. Para serem critérios objetivos, têm que ser universais e de consenso a sua aplicabilidade na negociação em andamento. Como exemplos de critérios objetivos, podemos citar a existência de padrões técnicos (como, por exemplo, a normatização pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT), o valor de mercado, o resultado de pesquisas, existência de jurisprudência etc. Portanto, o que se recomenda aqui é a discussão dos argumentos entre as partes, balizada por critérios objetivos; certamente, proporcionará decisão mais rápida, satisfatória e consistente ao longo do tempo.

15

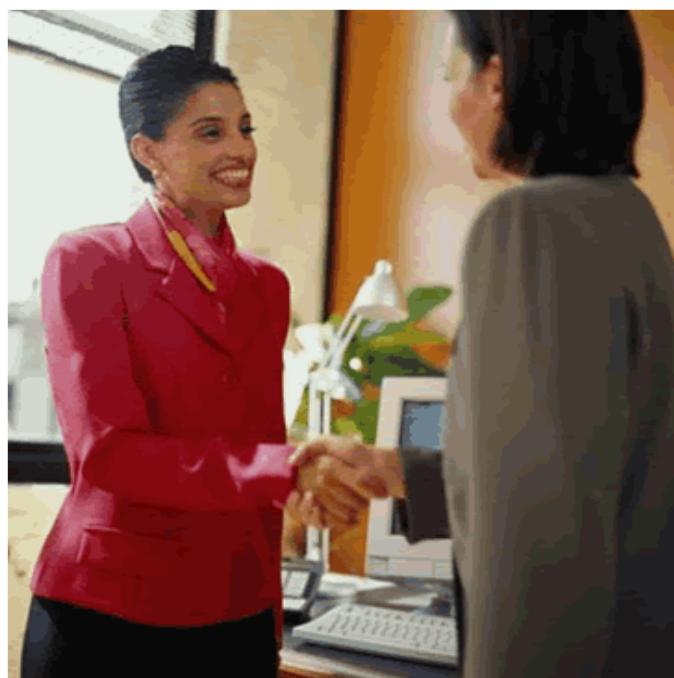
- **Desenvolva alternativas para o caso de não se obter um acordo**

E se não for possível obter o acordo? Procure sempre formular previamente à negociação alternativas para situações críticas em que a melhor opção possa ser a não continuidade da negociação. Ou seja, não perca a perspectiva “porta de saída”. Por várias razões – como, por exemplo, a insistência da outra parte em manter infrutífera barganha posicional, ou até mesmo a constatação do uso de atitudes e estratégias antiéticas –, continuar a negociar pode lhe prejudicá-lo irreversivelmente. Nesse caso, você se encontra na legítima situação de buscar melhor alternativa a continuar insistindo em acordo. Portanto, tendo claros os seus interesses, procure estar consciente de quais opções você tem para o caso do acordo não se tornar possível.

16

- **Peça *feedback* ao seu interlocutor, para avaliar a clareza de suas proposições**

Como estudamos no módulo relativo à importância da comunicação nas negociações, falhas de entendimentos entre as partes comprometem, de forma direta, a obtenção do acordo. Comunicação eficaz é fator-chave para negociação eficaz. Uma recomendação extremamente poderosa para promover melhor comunicação e a obtenção de acordos é solicitar à outra parte um *feedback* do que tenha entendido que seja os seus interesses. Será que está suficientemente claro para os outros quais são suas necessidades e motivações básicas? O convite ao outro a explicitar com suas próprias palavras o entendimento em relação ao conteúdo da mensagem alheia pode levá-lo a refletir e a obter melhor compreensão da outra parte. Da mesma forma, isso se aplica a nós mesmos: explicitar ao outro o que entendemos do que nos foi dito faz com que tenhamos entendimento perfeito.



- **Invista em relacionamentos duradouros, desenvolvendo relações de parceria com a outra parte**

A recomendação final aos negociadores é: não faça do fechamento do acordo o término de um relacionamento que pode trazer muitas outras oportunidades de ganhos mútuos. Todas as partes que compartilharam uma negociação baseada em princípios, voltada para a satisfação de interesses, certamente, desfrutaram de um processo efetivo e saudável, que pode ser a base para a consolidação de futuras parcerias de negócios. Investigue e, caso você avalie que seja possível, proponha à outra parte novos pontos de negociação e mesmo trabalhos em conjunto. Ou seja, o segredo aqui é ampliar e multiplicar oportunidades de novos negócios e novos ganhos.

## RESUMO

Para que você construa sua própria política de negociação, é preciso que considere o seu estilo pessoal de negociar e defina os princípios básicos que pretende seguir.

Registre, por escrito, sua política pessoal de negociações como verdadeiro documento, pois isso irá ajudá-lo nos processos negociais dos quais participará. A política pessoal de negociações não é imutável, pois o contexto, o cenário, as técnicas e as situações se transformam constantemente.

Uma sugestão para a estrutura da política de negociações seria:

1. Objetivo principal nas negociações.
2. Princípios a serem adotados nas negociações.
3. Atitudes e ações a serem evitadas em negociações.
4. Técnicas que pretendo usar com maior frequência.
5. Estilo de negociação que pretendo adotar.
6. Critérios de avaliação que pretendo usar em minha autoavaliação após as negociações.
7. Periodicidade de revisão dessa política.

Foram identificadas três áreas focais às quais se vinculam as principais recomendações para negociação eficaz: interação, argumentação e proposição.

A discussão sobre as técnicas de negociação aparece como ponto de destaque nos trabalhos de vários autores. Lewicki et alii (1996) têm abordagem na linha de atitudes. Fisher, Ury, Patton (1994) abordam a questão da negociação baseada em princípios, sugerindo “mudança de jogo” ao proporem a negociação centrada em méritos e não na defesa e sucessiva substituição de posições pelas partes que negociam (“barganha posicional”). Segundo os autores, a barganha posicional é ineficaz, pois as partes tendem a ficar cada vez mais envolvidas no jogo de defesa de suas posições e de ataque às posições do outro.

As técnicas propostas pelos autores para negociação eficaz estão alinhadas a quatro princípios básicos a serem adotados pelos negociadores: separação das pessoas do problema; concentração nos interesses, não nas posições; construção de opções de ganhos mútuos; utilização de critérios objetivos.

Recomendações finais:

- Adote uma postura de receptividade.
- Procure exercitar “colocar-se” no lugar do outro.
- Desenvolva a multiplicidade de perspectivas.
- Prepare-se com objetividade.
- Tenha como foco de argumentação os interesses.
- Desenvolva opções que proporcionem benefícios mútuos.
- Decida com base em critérios objetivos.
- Desenvolva alternativas para o caso de não se obter um acordo.
- Peça *feedback* ao seu interlocutor para avaliar a clareza de suas proposições.
- Invista em relacionamentos duradouros desenvolvendo relações de parceria com a outra parte.