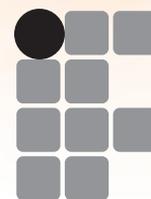




Técnicas de Negociação

Claudia Patricia Garcia Pampolini



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação a Distância

**Curitiba-PR
2012**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – PARANÁ –
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola
Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof. Joelson Juk
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino - PROENS

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Prof. Silvestre Labiak
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e
Inovação - PROEPI**

Neide Alves
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e
Assuntos Estudantis - PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco
**Pró-Reitoria de Planejamento e
Desenvolvimento Institucional - PROPLAN**

Prof. José Carlos Ciccarino
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Marcelo Camilo Pedra
**Diretor de Planejamento e Administração
do Câmpus EaD**

Prof.ª Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado
**Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão –
DEPE/EaD**

Prof.ª Cristina Maria Ayroza
**Assessora de Ensino, Pesquisa e Extensão
– DEPE/EaD**

Prof.ª Márcia Denise Gomes Machado Carlini
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico
do Câmpus EaD**

Prof. Roberto José Medeiros Junior
Coordenador do Curso

Prof.ª Marcia Valéria Paixão
Vice-coordenadora do Curso

Adriana Valore de Sousa Bello Cassiano Luiz
Gonzaga da Silva
Jéssica Brisola Stori
Denise Glovaski Souto
Assistência Pedagógica

Prof.ª Ester dos Santos Oliveira
Prof.ª Sheila Cristina Mocellin
Idamara Lobo Dias
Prof.ª Maria Angela Motta
Revisão Editorial

Diogo Araujo
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná



Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2010

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Sumário

Palavra do professor-autor	11
Aula 1 - Introdução à negociação	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Evolução do processo de negociação.....	14
Aula 2 - O que é negociação?	17
2.1 Conceitos iniciais.....	17
Aula 3 - Princípios gerais de negociação	21
3.1 Princípios gerais de negociação	21
Aula 4 - Ética e comportamento em negociações	25
4.1 Ética e comportamento nas negociações.....	25
Aula 5 - Posturas de negociação	29
5.1 Posturas de negociação.....	29
5.2 Formas de postura.....	30
Aula 6 - Características de negociadores	31
6.1 Características dos negociadores.....	31
6.2 Os quatro estilos e personalidades	31
6.3 Dicas de efeitos positivos de negociação.....	34
Aula 7 - Estratégias e táticas	35
7.1 Estratégias e táticas para uma boa negociação.....	35
7.2 Uso adequado das estratégias e táticas em negociação	36
Aula 8 - Compatibilizando técnicas e diferentes estilos	39
8.1 Compatibilizando técnicas e diferentes estilos.....	39
8.2 <i>Rapport</i>	39

Aula 9 - Características e habilidades do negociador de destaque	43
9.1 Características e habilidades do negociador de destaque.....	43
Aula 10 - Etapas do processo de negociação	47
10.1 Etapas do processo de negociação.....	47
Aula 11 - Comunicação nas negociações	51
11.1 Comunicação.....	51
Aula 12 - Processos de negociação e resultados	55
12.1 Processos de negociação e possibilidades de resultados.....	55
12.2 Resultados negativos – frustrações da negociação.....	57
Aula 13 - Motivação	59
13.1 Motivação como propulsora da negociação	59
Aula 14 - Negociação e estresse	63
14.1 Orçamento - negociação e estresse	63
Aula 15 - Conflitos	67
15.1 Superação dos impasses e obstáculos.....	67
Aula 16 - Confiança e cooperação	71
16.1 Confiança e cooperação como elementos de negociação.....	71
Aula 17 - O acordo em uma negociação	77
17.1 O acordo em uma negociação.....	77
Aula 18 - Erros e disfunções do negociador	79
18.1 Erros decorrentes de culturas e comportamentos diferentes.....	79
Aula 19 - Trabalho em equipe nas negociações	83
19.1 Trabalho em equipe nas negociações.....	83

Aula 20 - Conceitos e compreensão controversos em negociação.....	87
20.1 Conceitos e compreensão controversos em negociação.....	87
20.2 Negociação: inverdades perigosas.....	88
Referências.....	91
Atividades autoinstrutivas.....	93
Currículo do professor-autor.....	113



Palavra do professor-autor

Estamos iniciando nossas aulas sobre o tema “técnicas de negociação” e desde já lhe apresentamos nossas boas vindas! Os assuntos que iremos abordar nas aulas que se seguem são bastante interessantes e você terá oportunidade de aprender algumas características, conceitos, princípios e aplicações sobre as técnicas de negociação. Certamente você irá, em muitos momentos das aulas, identificar-se com algumas situações, inclusive sobre as quais iremos lhe apresentar fatos do dia a dia.

Desejamos que as informações aqui contidas o tornem um negociador consciente e que aumentem o seu sucesso nas mais diversas negociações de sua vida pessoal e profissional.

Viu só, já estamos, de certa forma, negociando com você a proposta para que aproveite bem a disciplina!

Seja bem vindo! Boas aulas! Aproveite bastante!

Professora Claudia Patricia Garcia Pampolini



Aula 1 - Introdução à negociação

Para iniciarmos, vamos contextualizar acerca dos princípios, da visão e compreensão genérica sobre o que trata a negociação, bem como abordaremos fatos históricos da evolução e transformação dos processos de negociação. Assim você terá melhores condições para compreender as demais abordagens sobre as técnicas e práticas de uma negociação, que serão tratadas no decorrer do livro.

1.1 Introdução

“Quer você acredite que pode, quer você acredite que não pode, você está certo!”

(Ditado popular)

Certamente você já deve ter ouvido falar, em alguma conversa com seus amigos, alguns detalhes sobre alguma negociação que foi realizada. Pode ter sido, por exemplo, a negociação de algum prazo para entrega de um trabalho, ou a negociação de alguma data ou horário para um encontro, ou ainda, a negociação para adiantar ou adiar o cumprimento de uma tarefa.

Enfim, existem diversas formas de realizarmos algum tipo de negociação e nas nossas aulas iremos abordá-las a partir de situações pontuais e específicas, essencialmente aquelas aplicadas aos propósitos de negociações no âmbito profissional. Você perceberá que muitos fundamentos sobre técnicas e práticas de negociação que estudaremos podem ser aplicados em diversos momentos de nossa vida pessoal.

Onde há interesses opostos, conflitos ou divergências, há espaço para negociação. Algumas negociações são rápidas; outras podem levar anos, pela sua complexidade.

Todos somos negociadores, diariamente fazemos negociações, com parentes, amigos, na empresa, no comércio etc. Temos incontáveis exemplos. Estamos sempre concedendo, **contrapondo**, concordando, discordando e ajustando, para que as partes em negociação busquem a parceria e a satisfação mútua.

A-Z

Contraopor: v.t. Pôr diante de; opor: contrapor os ataques à massa desar-mada.

Comparar, cotejar: contrapor as des-vantagens às vantagens de um negócio.

Apresentar em oposição: contrapor a verdade à demagogia.

Obtém maiores êxitos aquele negociador que souber argumentar, apresentar melhor sua ideia, produto ou serviço, e comunicar-se de forma empática, firme e convincente, buscando a sinergia, para que o resultado final seja maior do que as somas individuais.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 400), “negociação é o uso de habilidades de comunicação e de barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios”. Podemos perceber que a parceria deve ser amplamente utilizada e aplicada. Vamos ver, neste livro, como isto pode ser possível.

1.2 Evolução do processo de negociação

Vamos entender um pouco mais sobre alguns aspectos evolutivos dos processos de negociação. Até chegar aos dias atuais, as formas de negociações passaram por diversas formas e ações. Vamos entender algumas delas:

- **Ação da Produção:** período compreendido entre a revolução industrial até o início da Primeira Guerra Mundial □ aqui a atenção era toda voltada à produção. Não existiam muitos concorrentes, e havia mais consumo do que produtos ofertados. Nenhuma atenção era dada ao cliente. As negociações eram na base quem tem mais pode mais.
- **Ação de Vendas:** período entre o fim da Segunda Guerra Mundial até a metade do século XX (1950). Teve início a competitividade no mercado e a quantidade de produtos ofertados era ligeiramente superior à demanda. Pouca atenção era dada ao consumidor. Aqui começa-se a perceber que as pessoas que negociam melhor obtêm maiores vantagens.
- **Ação de Marketing:** A partir de 1950, novos produtos são desenvolvidos e lançados. Muita atenção é dada aos desejos e necessidades do cliente. Maior atenção às expectativas dos mercados, para melhor atender os clientes. Nesta fase, muito valor é dado às boas negociações, já que a concorrência começa a ter grande atuação no mercado.
- **Ação atual:** cresce consideravelmente a ênfase nas negociações, e não apenas nas vendas em si. Utilizam-se os conceitos de parceria, base ganha/ganha. Agrega-se mais serviços aos produtos e procura-se superar as expectativas dos clientes. **Negocia-se de forma mais consciente e estudada, sem utilizar apenas a intuição, e sim a técnica.**



Aula 2 - O que é negociação?

Ao final desta aula você deverá compreender as abordagens e os conceitos específicos principais sobre o que é uma negociação e, também, acerca de algumas características essenciais como, por exemplo, razões para empreendê-las, alguns conflitos, algumas situações em que serão necessárias estratégias diferenciadas, dentre outras.

2.1 Conceitos iniciais

Você já imaginou um mundo em que não fosse necessário que as pessoas buscassem entrar em acordo com outras pessoas para que fossem resolvidas algumas situações que acontecem no nosso dia a dia?

Ou, de outra forma, você já imaginou um mundo no qual tudo estivesse sempre em perfeita ordem, que todas as nossas demandas fossem plenamente atendidas, e que não houvesse motivos e razões para se entrar em acordo com as pessoas para resolver eventuais problemas?

Seria bom, não é mesmo? Mas a vida não é assim e nós sabemos disso.

Diária e continuamente nós estamos sempre negociando com alguém visando estabelecer as condições naturais e ideais para que nosso ponto de vista seja reconhecido, e que o que desejamos seja realizado da forma como julgamos adequado.

Nem sempre as coisas acontecem da forma como desejamos e será necessário continuarmos em nossas práticas de negociação para poder organizar melhor a situação, visando adequá-la para que tudo aconteça como julgamos conveniente, sob o nosso ponto de vista.

Segundo Wanderley (1998, p. 21),

[...] negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições. Como é um processo, a maneira como desenvolvemos este processo é decisiva para o desfecho da negociação.

Negociação é relacionamento, não um ato isolado, é sempre um ato que se faz em conjunto. Como em todo relacionamento, dois fatores estão presentes: emoção e comunicação. Não há relacionamento humano sem estes dois componentes, e a maneira como eles serão utilizados na negociação irá interferir diretamente nos resultados finais.

Voltando à nossa sugestão inicial, quando nos referimos ao fato de que atuamos em constante negociação todos os dias, vamos citar alguns exemplos de negociação em algumas situações para que você tenha melhor ideia a respeito:

- Se queremos um aumento de salário buscamos a negociação com nossos superiores;
- Ao agendamos a data de entrega de algum serviço, isto é já uma negociação. Mas, se por qualquer motivo não conseguirmos entregar na data marcada, temos que retomar o assunto e negociar uma nova data de entrega;
- Suponha que você é o gestor de uma área e há um conflito de opinião entre seus liderados. Será necessário empreender uma negociação para haver consenso entre as ideias diferentes;
- As políticas de tratamentos dos funcionários não estão de acordo com as políticas do sindicato, portanto haverá necessidade de uma negociação. Neste caso, inclusive, uma forma de negociação coletiva. (Também iremos tratar de negociação coletiva nesta disciplina);
- A empresa precisa adquirir produtos de seus fornecedores, e para isto necessita negociar com eles sobre prazo, preço, especificação do produto etc.;
- Se queremos comprar ou vender um bem (carro ou um imóvel) teremos que empreender uma negociação;
- Ao se contratar uma empresa ou uma pessoa para realizar um serviço, também será necessário realizar grandes negociações.

Viu só? Como lhe dissemos, são várias as hipóteses nas quais devemos entrar em procedimento de negociação, tanto na vida pessoal quanto na profissional.

O mais interessante é que, quando falamos em negociação, ela também envolve situações mais diversificadas e todas elas irão nos ensinar de alguma forma a sermos bons ou maus negociadores. Uma criança, por exemplo,

quando chora porque esta com fome, ou quando deseja obter algum brinquedo, está agindo com suas “armas”, de forma a negociar com alguém.

Alguns autores chegam a citar o fato de até mesmo os casais vivem negociando situações, flexibilizando mais ou menos alguns detalhes da vida em comum durante o casamento, visando obter consenso e viver bem.

Estas práticas de negociação também acontecem em nosso ambiente profissional, mas certamente devemos ter o cuidado para, ao realizarmos negociações neste ambiente, estabelecermos critérios e formas de negociação diferentes daquelas que utilizamos com nossos entes familiares.

Sabemos que, no âmbito profissional, o cenário geral que envolve os negócios e as pessoas neste ambiente, impõe condições diferentes para realizarmos negociações quando o comparamos com o ambiente e as pessoas do nosso ambiente familiar.

Assim, é preciso tomar cuidado para escolhermos as técnicas e práticas adequadas para a negociação, em função das características do ambiente no qual estamos negociando.

Resumo

Nesta aula apresentamos os conceitos, as características gerais e alguns exemplos e situações de como as negociações e seus processos podem acontecer e impactam o nosso dia a dia. Também aprendemos a necessidade de identificarmos e separarmos as formas de tratar as negociações realizadas no âmbito profissional com as formas de tratar as negociações no âmbito familiar, pois são situações diferentes, cujas diferenças devem ser respeitadas.

Atividades de aprendizagem

1. Após a leitura e compreensão dos conceitos de negociação, responda se você se considera um bom ou mau negociador. Justifique sua resposta.



-
2. Pergunte a três pessoas com quem trabalha se elas o consideram um negociador; se sim, se é um negociador bom, ruim, ou que tem muito a aprender.

Aula 3 - Princípios gerais de negociação

Nesta aula você aprenderá alguns princípios para emprendermos uma negociação adequada, pois a nossa prática pode sempre ser melhorada.

3.1 Princípios gerais de negociação

Uma das primeiras manifestações que se verificam nas pessoas que entram em processos de negociação é a intensa e absoluta certeza, por parte delas, de que sairão vencedoras da negociação, e que esta condição de vencedora significa que a outra parte não obterá nenhum tipo de vantagem. Portanto, a outra parte será sempre a derrotada, e terá que se submeter a todas as vontades da parte vencedora.

Isto não é uma verdade absoluta, e quem já entra numa negociação pensando desta maneira está equivocado.

É claro que ambas as partes envolvidas em uma negociação pensam, e devem pensar, em sair dela com algum tipo de vantagem, mas não será possível sempre que apenas uma das partes tenha todos os benefícios, enquanto a outra parte ficará sempre com as desvantagens.

Este tipo de resultado em uma negociação pode até acontecer, mas ela não se repetirá. A negociação está condenada a encerrar em apenas uma, ou poucas oportunidades, pois as partes não construirão condições bilaterais para que haja um prosseguimento de negociação entre elas. Não haverá um relacionamento duradouro de negócios entre estas partes.

As partes do acordo devem sempre entrar em um processo de negociação com a plena consciência de que se trata de uma “negociação”, onde ambas as partes deverão discutir os temas, ceder em alguns pontos, exigir em outros pontos, e que deverá haver sempre um equilíbrio de opiniões e de concessões, para que se tenha resultados parciais ou, minimamente, que lhes satisfaçam significativos aspectos do acordo.

Os pontos de vista diferentes entre as partes e as “**barganhas** posicionais”, como denomina o autor Roger Fisher (2005), são elementos naturais de uma negociação, mas não podem assumir características de um **ardil**, de uma arma com grande potencial de destruição da outra parte.

A-Z

Barganha: s.f. Pop. Troca, permuta. Transação cavilosa. Trapaça.

Ardil: s.m. Estratagema, armadilha, emboscada, cilada. Astúcia, sutileza, manha, finura, sagacidade.

Até mesmo a forma de tratar as pessoas em uma negociação precisa ser pensada e equilibrada. O mesmo autor (FISHER, 2005) nos ensina que as pessoas, em uma negociação, precisam se lembrar de princípios de postura afável um com outro, uma vez que não se trata de uma disputa no âmbito pessoal, mas sim de um negócio, de uma posição, de um ponto de vista sobre o qual ambos podem ter suas razões subjetivas e corretas, apenas diferentes.

As negociações devem ser baseadas em princípios morais, éticos, subjetivos, objetivos e pragmáticos. As emoções e os motivos pessoais devem ser tratados de maneira equilibrada, buscando sempre a discussão qualificada e com fundamentos, que devem ser entendidos por ambos, não apenas impondo o entendimento de um para sobrepor ao entendimento do outro. Isto não é negociação, isto é imposição.

É comum, por exemplo, que em determinadas negociações, em função da diferença de pontos de vista, alguma partes, ou ambas as partes, percam o controle da situação emocional e a discussão deixa de acontecer sobre os aspectos técnicos e qualificadores da discussão, passando a ser uma briga de egos.

Outro princípio defendido é que as pessoas que estão em um processo de negociação devem sempre buscar compreender as razões da outra parte, buscando se posicionar como se estivessem do outro lado da mesa, ou seja, fazendo-se enxergar do outro lado da mesa, como se fosse o outro participante da negociação.

Isto certamente ajudará a eliminar, ou ao menos ajudará a minimizar, a imposição de certos tipos de propostas e exigências difíceis de serem cumpridas com a negociação e que, normalmente, deixam uma das partes absolutamente com raiva, passando a reagir de forma também irada com a outra parte, tentando destituir aquela situação constrangedora na qual foi submetida.

Para que uma das partes consiga se colocar no lugar da outra parte, é necessário que ambas estejam preparadas para uma atuação mais equilibrada, com menos vontade de “lutar”, mas de negociar.

É preciso saber ouvir, conversar, se comunicar adequadamente com as partes, buscando compreender e esclarecer as diversas propostas e situações que são colocadas, pois somente com a devida compreensão será possível entender as vantagens e desvantagens de todas as situações.

Assim, um cede de um lado, outro cede de outro lado, e as negociações vão se encaminhando para um resultado favorável para ambas as partes.

Outra situação não menos importante dentro dos princípios gerais de negociação, com os quais as partes devem se comportar desde os primeiros contatos para um eventual acordo, trata dos aspectos éticos e de transparência das propostas e da forma de atuação pessoal.

A clareza, a transparência, a ética e a moral adequada, no tratamento e apresentação das condições e propostas de negociação, só ajudam a desenvolver ambientes e condições favoráveis para se chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas. Assim, por exemplo, não se deve apresentar propostas falsas, com perspectivas de execução que se sabem inadequadas, tendo em vista apenas a tentativa de obter uma vantagem para obter vitória na negociação.

Propostas despropositadas como, por exemplo, a grande diferença de valor em preço, sabidamente impossível de ser cumprido, pode desestruturar completa e inteiramente o processo de negociação, uma vez que pode causar total desinteresse, desde o início da proposta, à outra parte, e esta pode considerar perda de tempo negociar, ou mesmo sentir-se ofendida com a hostilidade da proposta.

Resumo

Nesta aula estudamos como é importante entrar em uma negociação respeitando princípios pessoais, tratamento das propostas de forma ética e adequada, sem exageros e imposições inadequadas, transformando a negociação em um trabalho profissional que irá resultar de forma positiva para as partes envolvidas.

Anotações



Aula 4 - Ética e comportamento em negociações

Nesta aula iremos tratar de aspectos éticos e comportamentais que devem estar presentes na negociação. Ao final da aula, você terá condições de identificar a importância do assunto, bem como o comportamento ético poderá lhe ajudar a conduzir melhor as negociações e seus resultados. Boa aula!

4.1 Ética e comportamento nas negociações

No universo das organizações, e mesmo de nossa vida pessoal, temos presenciado a discussão e a necessidade de adoção de comportamentos éticos em muitos momentos e situações.

O conceito de “ética” pode sofrer alterações e compreensão de forma diferenciada em razão de como cada pessoa aprende sobre o que é ético e o que não é ético.

Porém, de outra forma, é necessário entender que existem alguns padrões de comportamentos éticos que são comuns a toda a sociedade, que é o que se costuma chamar de “padrão ético”, e que todos entendem como admissível.

O estudo da ética está inserido no campo da ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objeto é a moralidade, entendendo-se como moralidade a caracterização de atos como bom ou mal. O dever, em geral, é objeto da ética, e em negociação e gestão de conflitos a atenção a este assunto não poderia ser diferente ao dado pelos demais atos e deveres da vida humana. (ANDRADE, ALYRIO, MACEDO, 2007).

O pensar ético gira em torno de duas questões: o que é o bem, o que é o mal, e é neste ponto, por exemplo, que residem algumas grandes controvérsias, pois o conceito do que é bem ou mal para um, pode ser diferente para outro. Mas lembre-se que há um “padrão social” admissível.

A reflexão ética deve partir de um saber espontâneo, pois todo indivíduo deve saber se há ações que devem ser praticadas e outras que não devem ser praticadas. Percebe-se então que a ética estabelece padrões sobre o que é bom ou mau na conduta e na tomada de decisões, seja no plano pessoal, seja no ponto de vista das empresas, e permeiam todos os atos da vida humana.

O que tem sido feito para que as negociações sejam mais éticas? Segundo Andrade, Alyrrio e Macedo, (2007, p. 12) para que os conceitos éticos fossem entendidos de forma mais completa e absorvidos pelas pessoas, foram criados os códigos de ética e os princípios de conduta, que são ordenamentos sobre o que significa um comportamento ético.

Assim, torna-se relevante enfatizar as abordagens éticas e suas relações com o processo de negociação, pois cada pessoa deve escolher a conduta que gere o maior bem para todos os envolvidos, inclusive a sociedade, ao invés de pensar apenas na relação “custo-benefício” para si mesmo. Todo negociador deve pensar em como agir para fazer o maior bem e o melhor bem possível em toda a situação de negociação.

Deste modo, todo bom negociador deve considerar sua consciência para prever a consequência de seus atos, deve levar em consideração os meios legais de que vai dispor para tomar uma decisão, e deve considerar o interesse da outra parte, como já discutimos nas aulas anteriores.

Imagine se você estivesse participando de uma negociação e percebesse que a outra parte que está negociando consigo não estivesse agindo “eticamente”, considerando o padrão médio de aceitação de conduta ética, mas que, apesar disso a conduta não ética da outra parte não impusesse riscos à negociação que está sendo realizada.

Como é que você agiria? Qual seria sua reação? Você encerraria imediatamente a negociação por não admitir a falta de ética da outra pessoa com você ou, pelo fato de não resultar prejuízos a você naquele momento da negociação, você continuaria na negociação?

A questão é: vale a pena ou não fazer de conta que não estamos enxergando a falta de ética das pessoas, ou da outra pessoa neste caso da negociação, ou não admitimos tal postura e nos recusamos a aceitá-la, independente do resultado?

Uma coisa é certa: você não gostaria dessa atitude e certamente pensaria e afirmaria que, para a negociação ser duradoura e satisfatória, as partes devem agir com ética. Não há dúvida que a ética é uma questão essencial e deve ser levada a sério no curso de uma negociação, visando a tomada de decisão decorrente das negociações.

Como negociar e decidir implica em um processo competitivo, no qual as partes que estão competindo, algumas vezes por recursos escassos e para

conseguir o melhor acordo possível, podem mover-se para comportamentos considerados desonestos, as tomadas de decisão devem contemplar a ética em todos os níveis e atender ao bem comum.

Embora saibamos disso, lamentavelmente ainda encontramos muita dificuldade em obter padrões formais ou declarações escritas sobre como um negociador deve ou não agir com relação a ética. Entretanto, isso não nos isenta de observar os costumes e o contexto dos ambientes ou das pessoas com as quais iremos negociar para, antecipadamente, analisarmos e nos prepararmos para uma atuação ética nas negociações.

A ética de um negociador dependerá de questões pessoais: formação filosófica e religiosa, experiência de vida, valores pessoais e valores educacionais, por exemplo. Mas é indispensável lembrar que numa mesa de negociação não estamos sozinhos, portanto, devemos considerar estas questões pessoais em decorrência das pessoas que fazem parte da mesa de negociação, e assim o respeito e o equilíbrio são essenciais para o entendimento adequado entre todos.



Figura 4.1: Teste de ética

Fonte: Adaptado de Blanchard, Peale, 1996 apud Alencastro, 2010.

Resumo

Nesta aula mostramos a você alguns conceitos e princípios sobre a ética e a forma politicamente ética como devem se comportar as pessoas que se envolvem em processos de negociação. Você viu também como é importante identificar que a ética pode ter compreensão diferente entre as pessoas que se envolvem na negociação, e que, visando o melhor resultado, deve-se preocupar com o agir com equilíbrio e respeito quanto a opiniões diferentes.

Aula 5 - Posturas de negociação

Nesta aula vamos abordar algumas posturas que as pessoas costumam utilizar quando estão em uma negociação. Você aprenderá quais as características e detalhes das posturas mais tradicionais e terá condições de decidir-se por utilizá-las da forma correta, quando estiver envolvido com alguma negociação.

5.1 Posturas de negociação

Nas aulas anteriores estudamos os princípios gerais e éticos que devem nortear as ações em processos de negociação. Também destacamos a importância do reconhecimento de alguns detalhes sobre o ambiente e as pessoas que estão envolvidas na negociação, visando obter os melhores resultados possíveis.

Nós nos comunicamos com as pessoas muitas vezes por intermédio de outros meios que não são propriamente a fala, ou seja, com nossos gestos, com nossos **trejeitos**, com nossa forma de agir e de reagir, enfim, com nossa postura.

A postura, sob o aspecto mais conceitual e subjetivo, pode indicar a forma de manifestarmos nossas satisfações ou insatisfações, independente de estarmos falando, e até mesmo pode indicar eventuais formas e tipos de reação que vamos ter em razão da manifestação de alguém durante a negociação. Além disso, a postura também pode ser compreendida como um conjunto de ações e manifestações com as quais as pessoas decidem se comportar diante de determinada situação.

Por exemplo, imagine que você decide ir conversar com seu chefe para pedir a ele um aumento de salário. Certamente você já pensa previamente em adotar uma postura “proativa”, que faça com que ele compreenda suas razões e o que o levou a pedir a ele essa negociação.

Outro exemplo é quando você reconhece um erro que cometeu e vai conversar com uma pessoa para se desculpar com ela, ou seja, vai “negociar” com ela uma desculpa. De forma geral, você deve ir para a negociação com ânimo de quem quer se desculpar, portanto, demonstrando arrependimento. Porém, mesmo sabendo estar errado, pode decidir por não assumir a responsabilidade pelo erro e forçar a situação para, assumindo uma postura mais agressiva, “virar o jogo” para o seu lado, procurando se eximir da culpa. E

A-Z

Trejeito: Tique, cacoete: “Luísa pestaneja. Franze as sobrancelhas. Faz um trejeito com a boca.” (Clarice Lispector, Outros escritos.) 2. Movimento peculiar, voluntário ou não, por vezes exagerado e afetado; ADEMANE; GESTICULAÇÃO.: Era um rapaz arrogante, cheio de trejeitos. 3. Gesto cômico; CARETA; ESGAR; MOMICE. 4. ant. Destreza manual para fazer mágicas; prestidigitação.

poderá até obter sucesso na sua tentativa, mas estará decidindo adotar uma postura de negociação absolutamente diferente à de assumir seu erro.

5.2 Formas de postura

No âmbito das técnicas de negociação, há outras formas de postura apresentadas na literatura, as quais lhe apresentaremos na sequência. A forma como o negociador utiliza seus recursos, conhecimentos e habilidades podem ser descritos como posturas de negociação, que podem ser, segundo Wanderley (1998):

Postura competitiva (ganha/perde)

É o negociador que está interessado apenas na satisfação de seus próprios interesses, sem se preocupar com o outro lado. Quer levar vantagens em tudo. Acredita que o mundo é dos mais espertos. Vislumbra apenas o curto prazo; não se planeja para futuras negociações. Não estabelece vínculos para futuras negociações e joga muito, acreditando que vale tudo: o importante é não ser descoberto ou pego. Este negociador é hostil, quer intimidar a outra parte. É manipulador, e procura cativar ou enganar a outra parte induzindo-o a erros de interpretação.

Postura colaborativa (ganha/ganha)

Este negociador acredita que um bom acordo deva satisfazer ambos os lados, possibilitando negociações futuras. É possível encontrar alternativas de ganho comum, pois os negociadores não são inimigos, mas sim solucionadores de problemas comuns. Ele investe nos relacionamentos, prevendo perspectivas de médio e longo prazo entre as partes. Para que haja um bom acordo, é necessário que os dois lados estejam comprometidos.

Postura kamikaze (perde/perde)

Esta postura é encontrada no negociador que não se importa em perder desde que o outro também perca. É conhecido como estilo kamikaze: vamos explodir juntos. Kamikazes eram os pilotos japoneses suicidas, que, como tática, se lançavam com seus aviões sobre os inimigos. Conclusão: todos morriam. Esta postura inviabiliza negociações posteriores e não atende as necessidades da empresa.

Resumo

Nesta aula estudamos as diferentes posturas que as pessoas adotam para realizar as negociações, como as posturas mais proativas, ou também reativas, que podem ser empreendidas. Vimos que elas podem ser previamente estabelecidas ou, conforme o caso, assumidas em razão dos fatos e ocorrências acontecidos durante a negociação. Importante destacar que a postura, como vimos, pode representar mais do que nossa própria fala e conversa durante as negociações.

Aula 6 - Características de negociadores

Nesta aula veremos como as características de personalidade e os quatro estilos individuais interferem na hora da negociação.

6.1 Características dos negociadores

Você já percebeu, conforme temos comentado em nossas aulas, que sempre vamos encontrar pessoas com diferentes tipos de postura e comportamento, e que por isso devemos estar atentos para identificar os princípios iniciais para saber como agirmos durante uma negociação.

Você também tem características específicas que podem ser conhecidas por muitas pessoas, mas certamente há outras especificidades suas que muitas pessoas não conhecem, e talvez nem mesmo você conheça, pois você muda, como todos nós mudamos.

Entendendo que as pessoas possuem características individuais e diferentes, as quais estabelecem formas diversificadas de agir em processos de negociações, é importante estudarmos um pouco sobre algumas das principais características do ser humano, pois assim podemos conhecer e reconhecer alguns perfis do negociador, o que nos ajudará no estabelecimento de táticas de negociação, inclusive aquelas estratégias que visam obter os melhores resultados possíveis para ambas as partes.

6.2 Os quatro estilos e personalidades

A classificação das personalidades e estilos em quatro tipos principais surgiu na Grécia antiga. Já naquela época se buscava conhecer e identificar as formas de personalidade das pessoas, por exemplo, os tipos analítico, pragmático, afável e expressivo, que colabora com o sucesso dos propósitos da negociação e das relações humanas em geral.

Não é possível saber com precisão como é a outra pessoa da negociação ou conhecê-la a fundo, ainda que seja um amigo, mas é possível identificar algumas de suas características, conforme os quatro perfis que veremos a seguir, detalhadamente, nesta aula.

Antes de prosseguirmos, entretanto, é importante ressaltar:

1. Um perfil não é melhor nem pior que os demais. As pessoas são diferentes e se comportam de maneira diferente;
2. Ninguém apresenta o tempo todo apenas um perfil. Navegamos pelos quatro perfis, na mesma medida em que são diversas as situações que encontramos diariamente e ao longo da vida. Um determinado perfil reúne pessoas de características semelhantes; nunca iguais.

Inicialmente, vamos acompanhar o ensinamento do autor Julio (2003), apresentado por intermédio da matriz que se segue:

Trace uma linha vertical e outra horizontal, de modo que você tenha quatro quadrantes. No eixo vertical, em cima escreva “+ Razão”, e embaixo “+ Emoção”. No eixo horizontal, anote, do lado esquerdo “+ Lento” e, do lado direito, “+ Rápido”.

A partir de agora você poderá observar as pessoas e reunir informações, como por exemplo:

Trace uma linha vertical e outra horizontal, de modo que você tenha quatro quadrantes. No eixo vertical, em cima escreva “+ Razão”, e embaixo “+ Emoção”. No eixo horizontal, anote, do lado esquerdo “+ Lento” e, do lado direito, “+ Rápido”.



Figura 6.1: Estilos e personalidades

Fonte: Adaptado de Julio (2003).

- a) Perceber se a pessoa age mais com a razão ou com a emoção, se é mais rápida ou lenta. Observe, examine seu cliente atentamente.
- b) Rapidamente visualize os seguintes aspectos:
 - + razão e + rápido = perfil pragmático;
 - + razão e + lento = perfil analítico;

- **+ emoção e + rápido = perfil expressivo;**
- **+ emoção e + lento = perfil afável.**

Acalme-se! Parece complicado, mas com a prática fica fácil! Temos que exercitar a observação do outro, rotineiramente. O importante é descobrir qual o perfil predominante, as características mais importantes de cada um e como lidar com elas.

Agora, convido-o a conhecer mais detalhadamente cada perfil. Está pronto?

6.2.1 Características dos estilos de perfil

Perfil Pragmático

- Pragmáticas são aquelas pessoa que vão direto ao assunto;
- Não gostam de perder tempo;
- Seus gestos são assertivos, seu aperto de mão é firme;
- Mostram-se obstinados e impacientes;
- São organizados, mas não excessivamente metódicos;
- Não perdem tempo com bobagens;
- Possuem tom de voz firme e gestos impositivos;
- São práticos e realistas;
- Buscam poder e podem ser insensíveis.

Perfil Analítico

- Para as pessoas deste perfil quanto maior a quantidade de informações e detalhamento de um produto/serviço, mais sucesso terá a negociação;
- São organizados;
- Seu tom de voz é constante, com pouca variação;
- São atentos, porém não demonstram as emoções facilmente;
- Procuram sempre entender as vantagens e desvantagens e todas as possíveis consequências na aquisição de um bem;
- Têm preocupação em ser justos e agir com base em princípios, algumas vezes com rigidez;
- São metódicos, idealistas, gostam de aprender e pesquisar;
- Podem passar a impressão de “não saírem do lugar” ou de “ficarem paralisados”, pelo tempo que levam para decidir;
- São críticos e podem ser teimosos.

Perfil Expressivo

- As pessoas com este perfil são eloquentes, tem gestos largos e alta inflexão de voz;
- São movidos pela intuição;

- Buscam popularidade e podem ser centrados em si mesmos;
- Não vão direto ao assunto, possivelmente a pessoa com este perfil lhe mostrará fotos pessoais e falará “pelos cotovelos”, tudo como forma de estabelecer um relacionamento, que ele espera que seja o mais duradouro possível;
- Preocupam-se com as pessoas e buscam harmonia nas relações;
- Podem não ser objetivos e isto pode se tornar um obstáculo nas negociações;
- Podem ser narcisistas e exibicionistas.

Perfil Afável

- Apresentam gestos e voz suaves;
- Preocupam-se com os valores sociais e o equilíbrio nas relações;
- Fazem avaliações subjetivas, buscam a paz e têm apego à tradição;
- Com as pessoas deste perfil não adianta ter pressa, pois elas são tranquilas e gentis e levam um tempo maior para a tomada de decisão;
- Subordinam o pensamento ao sentimento;
- Buscam opiniões de outros para se decidir;
- Buscam inconscientemente aprovação dos outros e uma relação de cumplicidade;
- Podem parecer indecisos, e o amor vira ódio se sentem que foram traídos de alguma maneira, já que “pensam” mais com o coração;
- Podem ser do tipo depressivo e exigir mais atenção.

6.3 Dicas de efeitos positivos de negociação

1. O primeiro passo é reunir informações sobre a pessoa ou a empresa com a qual você irá tratar. A internet, jornais, revistas, livros e o contato com outras pessoas poderão ser seus aliados na hora da pesquisa;
2. Tenha sempre na memória a matriz dos perfis de comportamento para que você possa rapidamente descobrir o tipo do seu cliente;
3. A partir de suas descobertas e experiências, acrescente características que você vai observando a cada perfil. Suas descobertas o ajudarão a entendê-lo e memorizá-lo melhor.

Resumo

Nesta aula aprendemos como identificar características das pessoas com intenção de conhecê-las melhor. Também vimos as possibilidades de ação e reação delas em razão de uma negociação. Conhecer e reconhecer essas características individuais nos auxiliará muito no sucesso em nossas negociações.

Aula 7 - Estratégias e táticas

Agora que você já entendeu melhor acerca de alguns princípios e comportamentos para realizar uma boa negociação, vamos estudar nesta aula um pouco mais sobre táticas e estratégias para negociação. Ao final dela você verá como é importante estabelecer as estratégias e táticas de uma negociação visando seus melhores resultados.

7.1 Estratégias e táticas para uma boa negociação

Antes de iniciarmos detalhadamente o nosso estudo sobre as táticas e estratégias de negociação, é importante conhecer e entender os conceitos e os fundamentos essenciais a respeito destas duas ferramentas. Vamos entender inicialmente seus conceitos:

Tática

Segundo o dicionário Aulete Digital, compreende-se tática como sendo “Maneira hábil de conduzir, encaminhar ou ajustar um negócio, uma empresa, uma discussão etc.”.

Observe que se está falando da ideia de como fazer e não exatamente sobre **o que** fazer. A tática está associada à forma como irão se desenvolver as ações para que se cumpram as estratégias estabelecidas, e à forma de como serão efetivadas as estratégias estabelecidas.

Estratégia

De outro lado, o mesmo dicionário Aulete Digital nos ensina que estratégia é o “Planejamento de ações, jogadas, medidas etc., visando a um objetivo, e procurando levar em consideração todas as variáveis possíveis”.

A estratégia pode ser compreendida, portanto, como elemento do planejamento estabelecido para se alcançar determinado resultado. A estratégia está mais ligada à visão de onde e o que desejamos obter, determinando, desta forma, a possibilidade de identificarmos uma trajetória para atingirmos o que desejamos.

A “tática” complementa a “estratégia” na medida em que, uma vez definido o planejamento sobre onde queremos chegar e com quais resultados (estratégia), devemos estabelecer e considerar as diversas formas (tática) que iremos utilizar para se alcançar os resultados planejados.

Para negociar melhor, você também precisa ser consistente e conhecedor dos assuntos a serem negociados, sob o ponto de vista técnico. Atualmente a ideia de ser um “consultor” para o seu cliente vem sendo amplamente divulgada e parte do princípio que o consultor extrapola a simples condição de ser um “vendedor tirador de pedido”; ele precisa fazer mais pela manutenção dos negócios com o cliente, buscando **fidelizá-lo**. O conceito de consultoria vai muito além do que cabe na descrição convencional da função de negociar ou vender.

A-Z

Fidelizar: Fazer com que (um cliente) se torne fiel a uma marca, produto etc.: O bom atendimento fidelizava os clientes.

Enquanto o negociador sem comprometimento não planeja sua venda e improvisa na frente do cliente, o consultor negociador faz um planejamento antecipado e criterioso dos aspectos técnicos da venda.

Por fim, se o vendedor é apenas “um tirador de pedidos”, mesmo com um “verniz” de sofisticação, não se pode compará-lo a um verdadeiro consultor de vendas, pois este constitui o elo de comunicação entre a empresa e o mercado e até uma empresa dentro da própria empresa.

Afinal, ele faz em menor escala, tudo que uma empresa deve fazer: de armazenar informações e gerenciar processos, de agregar valor nos produtos e serviços a construir relacionamentos.

É definitivo e urgente colocar uma pedra na antiga imagem caricata de vendedor tirador de pedidos, pois atualmente o mercado não tem mais espaço para estes profissionais, enfatiza Julio (2003).

7.2 Uso adequado das estratégias e táticas em negociação

Veremos agora alguns tópicos essenciais para enfatizar a importância de termos diretrizes claras e bem aplicadas para realizar negociações, segundo Stoner e Freeman (1999):

1. Ter estabelecido objetivos claros para cada item a ser negociado e compreender o contexto em que os objetivos são estabelecidos;
2. Não apressar a outra parte;
3. Quando tiver dúvida, reunir-se com seu pessoal ou superiores hierárquicos;

4. Estar bem preparado, com apoio seguro de dados para objetivos claramente definidos;
5. Manter flexibilidade em sua posição;
6. Descobrir as motivações para o que a outra parte deseja;
7. Não ficar reativo: se não houver progresso num determinado item, passar para o outro e voltar a ele mais tarde. Criar momento para o acordo;
8. Respeitar a importância da preservação da dignidade pela outra parte.
9. Ser um bom ouvinte;
10. Construir uma reputação de ser justo, porém firme;
11. Controlar suas emoções;
12. Ter certeza, quando dá cada passo na negociação, de que sabe como ele se relaciona com todos os outros passos;
13. Medir cada passo de acordo com seus objetivos;
14. Prestar muita atenção à redação de cada cláusula negociada;
15. Lembrar-se de que a negociação é, por meio de sua natureza, um processo de achar o meio-termo;
16. Aprender a compreender as pessoas – isso pode dar resultado durante as negociações;
17. Considerar o impacto das negociações atuais sobre negociações futuras.

Complementando as orientações dos autores referidos, o palestrante e consultor Narciso Machado, nos ensina mais ainda sobre estratégias e táticas para o desenvolvimento de processos de negociação cada vez mais eficazes. O palestrante apresenta 10 (dez) dicas de táticas e estratégias que se deve aplicar para ter bons resultados em negociação. As dicas dele são:

1. Não encare a negociação como uma guerra, apenas busque alternativas que tragam vantagens e benefícios para todos;
2. Planeje, se possível por escrito, sua negociação. Isso lhe possibilitará maior controle e eficácia da situação;
3. Não alimente demasiado o seu ego querendo o domínio e exclusividade de todas as ideias: seja habilidoso em fazer com que suas ideias aparentem ser do outro;
4. Aprenda a identificar as motivações do outro, as quais não se referem unicamente a dinheiro, mas também status, projeção, segurança e outros;
5. Leve o outro a tomar, hipoteticamente, o seu lugar: isso o ajudará a resolver um problema que você considerava sem solução;

6. Mostre convicção em seus argumentos, mas não inflexibilidade diante de novas ideias e condições;
7. Estabeleça metas e expectativas altas mas realistas, com possibilidades concretas de efetivação. Ao mesmo tempo esteja atento para a satisfação das metas do outro;
8. Não queira ser o dono da verdade ou possuir a autoridade total. Se você não estiver suficientemente preparado para a negociação, tal atitude resulta em fracasso;
9. Peça algo em troca e acrescente vantagens extras: é só utilizar o momento psicologicamente certo, como o do fechamento do negócio;
10. A negociação de hoje repercute na de amanhã. Estabeleça sua argumentação na premissa de que irá se contatar outras vezes com a mesma pessoa.

Você identificou-se com algumas das sugestões ou dicas sobre estratégias e táticas apresentadas? Já se identificou como um bom negociador? Bons negócios e muito sucesso significam fazer com que um cliente se torne fiel a uma marca, produto etc.: o bom atendimento fideliza os clientes.



Leia na íntegra as dicas do palestrante Narciso Machado. Disponível em: http://www.narcisomachado.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=63:taticas-e-estrategias-de-negociacao-&catid=41:artigos&Itemid=67.

Resumo

Nesta aula foram apresentadas orientações sobre estratégias e táticas para serem implementadas, visando orientá-lo para a elaboração de bons processos de negociação. Foram apresentadas as sugestões para o uso de táticas e estratégias segundo a visão de autores diferentes, mas complementares, contribuindo para a sua melhor compreensão.

Anotações

Aula 8 - Compatibilizando técnicas e diferentes estilos

Na aula passada nós lhe apresentamos alguns ensinamentos e dicas para estabelecer estratégias e táticas em busca de uma boa negociação. Nesta aula iremos lhe apresentar alguns exemplos e situações de técnicas e estilos diferentes para negociação, os quais vão esclarecer melhor e orientá-lo na aplicação de ações para uma boa negociação.

8.1 Compatibilizando técnicas e diferentes estilos

Quando você está envolvido em algum procedimento de negociação, já pensou que pode identificar o “estilo” da pessoa com quem está negociando para, em função disso, agir e atuar para obter melhor resultado na sua negociação?

Pois então, isto é possível! Existem estilos que podem ser identificados e junto com eles algumas técnicas. É sobre isso que vamos tratar adiante com você.

Como bom negociador você deve saber que deverá buscar identificar e também se adaptar ao perfil identificado do seu oponente, sem deixar de ser você mesmo. Isso também pode ser considerado como uma tática! É empatia: colocar-se no lugar do outro.

Prepare-se para abordar seu cliente e faça seu planejamento técnico (estratégia). Planeje como irá se comportar e como estabelecerá a comunicação.

8.2 Rapport

Vamos ver uma das regras de ouro: estabeleça o *rapport* e crie um clima agradável e de confiança para a negociação. Ou seja, se coloque na mesma “frequência mental” de seu interlocutor. Assim, sempre que há *rapport*, a comunicação flui melhor e conseqüentemente as negociações também.

Estabelecer um clima amistoso e de confiança tornam os relacionamentos comerciais mais agradáveis e produtivos. Lembre-se, conhecer os perfis é uma ferramenta que deve ser utilizada com responsabilidade. Jamais use as informações apenas para manipular a outra parte como benefício próprio.

A-Z

Rapport (pronuncia-se rapór), termo em inglês que significa o estabelecimento de confiança, harmonia e cooperação em um relacionamento.

Afinal, um bom profissional não quer apenas fechar uma venda ou negócio pontual e sim estabelecer uma relação duradoura com este cliente, que dê frutos por muito tempo, que seja fundada na confiança mútua e que signifique ganho para os dois lados.

Agora, com as informações adquiridas sobre os perfis, vamos aprender como estabelecer *rapport* com cada um deles, segundo a visão do autor Julio (2003).

8.2.1 Estabelecendo *rapport* com o pragmático

Como vimos anteriormente, pessoas com este perfil gostam de ir direto ao assunto. Não caia em tentação de tentar quebrar o gelo. Adote a mesma postura do pragmático e suas chances de criar um ambiente adequado à negociação crescerão vertiginosamente.

Durante as conversas com este estilo, procure responder atentamente e rapidamente todos os questionamentos. Ele gosta de decidir rápido e o faz de forma racional. Por isso, considerações e explicações demais podem parecer “enrolação”.

Da mesma forma, se ele se interessar por aspectos técnicos e preço, não adiantará insistir em outras qualidades da sua proposta. Mostre a força do seu produto/serviço, no foco de interesse dele. Não se deixe intimidar por esta postura do pragmático. Afinal se você não sentir confiança e tiver conhecimento sobre o que estará negociando, nenhum estilo se convencerá.

Você saberá que “queimou” suas argumentações com um cliente pragmático quando, por exemplo, ele olhar no relógio repetidas vezes enquanto você fala. Neste momento, o *rapport*, ainda que tenha se estabelecido, se quebra, talvez irremediavelmente.



Uma dica valiosa: diante da dificuldade de encaminhar uma negociação com alguém com este perfil há sempre a possibilidade de troca de ambiente. Isto será apropriado. E não se esqueça de entregar tudo o que for prometido, senão dificilmente haverá outra chance de negociar com o pragmático.

8.2.2 Estabelecendo *rapport* com o analítico

Lembrando que este perfil mostra uma de suas principais características ao demandar uma grande quantidade de subsídios para se decidir, é melhor você se munir de uma grande quantidade de informações para obter êxito na negociação e, portanto, imagine e reúna todo o tipo de informação que o cliente vier a precisar.

Inicie a conversa assim: “eu tenho todas as informações necessárias sobre este produto”. Mas lembre-se: o analítico precisa de tempo para pensar, para avaliar as informações fornecidas. Ele só tomará a decisão depois de se assegurar que contemplou o máximo possível de possibilidades, ou consequências, de sua proposta.

Não tente forçá-lo a fechar o negócio, pois ele poderá se encolher e levantar ainda mais questionamentos. Isto certamente ocorrerá se ao invés dele receber informações, receber apenas respostas. Por exemplo: quando ele perguntar o preço ou as condições de pagamento, não quer saber se são os melhores comparativamente com os demais no mercado; ele quer a informação objetiva. Se ele desejar uma análise comparativa, mais uma vez buscará dados e não opiniões. Procure ser o mais lógico possível em sua explanação. Tente abordar os diversos aspectos de uma questão sempre apoiado em dados e fatos.

Este cliente costuma ser “custoso” a uma empresa, já que exige uma quantidade maior de tempo e informações. Entretanto poderá tornar-se um cliente fiel se sentir atendidas as suas necessidades e, apesar da “canseira” que ele poderá te proporcionar, valerá a pena!

8.2.3 Estabelecendo *rapport* com o expressivo

Este perfil baseia-se em relacionamento. Isto indica que inicialmente, em geral, deve-se quebrar o gelo e estabelecer uma boa conversa antes de pensar em fechar negócios. Isto não será perda de tempo. Inclusive abrirá espaço para o expressivo estabelecer um canal de confiança consigo.

Como se utiliza da intuição na tomada de decisões, o compromisso e o comprometimento com prazos e condições oferecidas devem ser amplamente atendidos. Convide-o para fazer parte da solução, caso ocorra algum problema. Ele certamente apreciará o estímulo e o atendimento despendido a ele.

8.2.4 Estabelecendo *rapport* com o afável

Para agir com alguém pertencente a este perfil, vá devagar, com calma, e procure estabelecer uma relação de cumplicidade. Além de conselhos, esta pessoa busca apoio para as suas decisões. Isto não significa que sejam fracas. Apenas precisam ter segurança de que estão fazendo a coisa certa. Se ele sentir tudo isto em você, criará um relacionamento duradouro, inclusive pedindo sua opinião com frequência.

Aula 9 - Características e habilidades do negociador de destaque

Nesta aula iremos tratar dos temas, características e habilidades de um negociador de destaque, um exímio negociador. Ao final da aula você terá condições de identificar e compreender estas características.

9.1 Características e habilidades do negociador de destaque

Será que apenas identificando quais serão suas estratégias, suas táticas, conhecendo alguns perfis possíveis dos seus oponentes na negociação, já é suficiente para ser um bom negociador?

Não. E não é difícil entender a razão disso. Para que você seja de fato esse bom negociador, será necessário que você tenha outras competências e habilidades e são sobre estas competências, características e habilidades de um bom negociador que vamos tratar a partir deste momento.

Entretanto, devemos lembrar que o negociador poderá e deverá desenvolver outras características pessoais e profissionais, além daquelas que iremos lhe apresentar, visando seu aperfeiçoamento.

A aprendizagem destas outras diferentes características e habilidades ocorrerá naturalmente, em razão da necessidade e desenvolvimento de suas técnicas pessoais, e de acordo com as situações que vier a enfrentar. Portanto, as habilidades de um negociador podem ser muito mais extensas do que as que nesta aula, como base preliminar, lhe apresentamos.

Até agora você aprendeu a perceber o perfil do seu cliente para ajudá-lo a criar estratégias de negociação. Agora veremos as características e habilidades às quais o negociador de destaque deve estar atento, segundo Julio (2003):

- Conhecer profundamente o produto, o serviço ou a ideia que está negociando;
- Conhecer o mercado em que atua;
- Vender solução;
- Agregar valor;
- Vender adequadamente a imagem da empresa;

- Assessorar,
- Gerenciar o processo de venda;
- Desenvolver relacionamento duradouro com o cliente.

Observe o desenho a seguir:

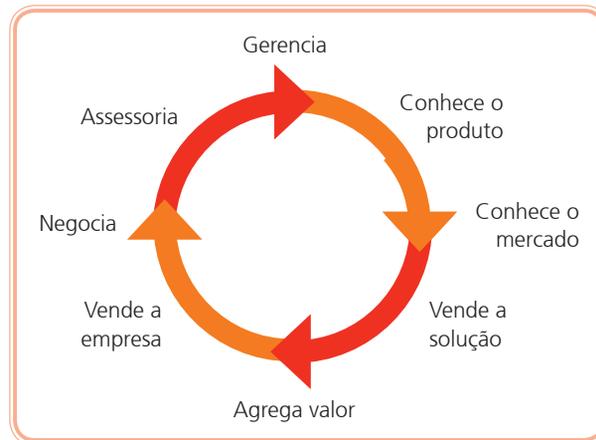


Figura 9.1: Habilidades do negociador

Fonte: JULIO, Carlos Alberto. **A magia dos grandes negociadores.**

Como vender produtos, serviços, ideias e você mesmo com muito mais eficácia. 10. edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Adaptado pelo autor.

Vamos ver detalhadamente cada habilidade:

Conhecer profundamente o produto

- Dominar todas as características do produto de A a Z;
- Dominar todos os custos;
- Dominar o processo logístico.

Conhecer o mercado

- Conhecer tanto o mercado do seu produto como seus complementos e acessórios;
- Visitar feiras do seu setor e correlatas;
- Buscar treinamentos constantes com seus fornecedores.

Vender soluções

- Lembre-se: você não vende apenas o produto em si, e sim tudo o que ele representa e pode facilitar a vida de uma pessoa;
- Monte “pacotes” somando o produto a alguns serviços adicionais.

Agregar valor

- Ao informar benefícios úteis para seu cliente, você estará agregando valor ao que negocia, tornando-se diferenciado da concorrência.

Vender a imagem da empresa

- Nunca se esqueça: você não é apenas um negociador ou vendedor, você é um representante da sua empresa, portanto tudo o que fizer terá reflexos sobre a imagem dela;
- A imagem positiva da sua empresa perante o mercado lhe abre portas. Fique atento a tudo que se refira a ela, desde a força da marca até as suas estratégias. Não fique sabendo através de clientes que, por exemplo, sua empresa abriu um escritório nos Estados Unidos.

Negociar

- Tenha a disposição constante de negociar. Utilize suas táticas para abrir novas possibilidades de negociação utilizando, por exemplo, o pós-venda. Muitos negociadores subestimam este momento e perdem excelentes oportunidades de fazer novos negócios.

Assessorar

- Se possível, acompanhe o cliente ou oriente-o dentro da empresa na eventualidade de ocorrerem problemas. Isso demonstra interesse e certamente o diferencia dos demais.

Gerenciar

- Não se limite a apenas acompanhar o cliente em situações-problema: interfira na medida do possível em defesa do seu cliente e busque agilizar o processo para ele. Assim você garante a satisfação do seu cliente.

Desenvolver relacionamento duradouro

- Existem situações que são danosas ao relacionamento com seu cliente, por exemplo: ligações não respondidas, promessas não cumpridas, excesso de adulação no ato da compra e depois o “esquecimento” do cliente. Atente para estes detalhes, pois para desenvolver relacionamento você deve estar atento ao exposto acima, periodicamente.

Resumo

Nesta aula vimos algumas informações sobre as características para que você se torne um exímio negociador. Sabendo destas características e somando-se este conhecimento ao conhecimento das demais características inerentes ao um bom negociador, sobre as quais estudamos nas aulas passadas, você está se encaminhando para ser um excelente negociador. Parabéns!



Aula 10 - Etapas do processo de negociação

Quais são as etapas de um processo de negociação? Existe uma sequência de etapas que deve ser seguida para que se realizem as etapas de uma negociação? É sobre este tema e estes assuntos que trataremos nesta aula, e ao final dela você poderá avaliar sobre quais e como se devem estabelecer as etapas de uma negociação.

10.1 Etapas do processo de negociação

Você saberia responder por onde se deve começar uma negociação? Será que todas as negociações, independentemente de haverem sido previamente planejadas, ou não, tenderão a apresentar os mesmos resultados? Ou será que aquelas negociações cujos procedimentos foram previamente pensados para serem convenientemente sistematizadas e realizadas reúnem condições de obterem melhores resultados?

Certamente precisamos reconhecer que, conforme descrevem os processos de gestão empresarial, a realização de planejamento prévio, de tomadas de decisão sobre estratégias e táticas, sobre modos de atuação e comportamento, potencializam a eficácia dos resultados destes procedimentos e colaboram de forma importante e significativa para obtenção dos melhores resultados.

Nas tarefas e procedimentos que envolvem a realização de uma negociação, tais afirmativas também são verdadeiras, e devemos sim buscar sempre estabelecer critérios prévios, determinar procedimentos e ações planejadas, dentre outras providências para que possamos estabelecer as etapas mais adequadas para realizarmos uma negociação com bons resultados.

Iniciamos nossa abordagem defendendo a ideia de nos preocuparmos com uma das etapas estratégicas mais importantes na hora de negociar: o planejamento.

Julio (2003, p. 114) defende a ideia de que o negociador faz dois tipos de planejamento: **o contínuo e o sob medida:**

- O planejamento contínuo acontece 24 horas por dia, todos os dias, 365 dias por ano, e se refere à atualização de informações relevantes para todos os clientes, como as que se referem ao produto, mercado etc.



Saiba mais sobre as técnicas de negociação lendo o artigo: "Negociação: domine esta técnica", acessando o link: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/negociacao/210604-domine_tecnica.shtm>.

- O planejamento sob medida visa atender de forma personalizada a demanda de cada cliente, e é realizado entre um dia e uma semana antes da negociação. Diz respeito tanto às condições de produção, flexibilidade de preços, forma de lidar melhor com aquele cliente, novamente levando em conta seu perfil e comportamento.

A negociação exige algumas etapas que devem ser seguidas e observadas. Não devemos encarar as etapas como algo rígido. Em alguns casos, pode-se suprimir uma ou outra. O importante é ter sempre presente que elas nos ajudam na sistematização do processo de negociação. São elas:

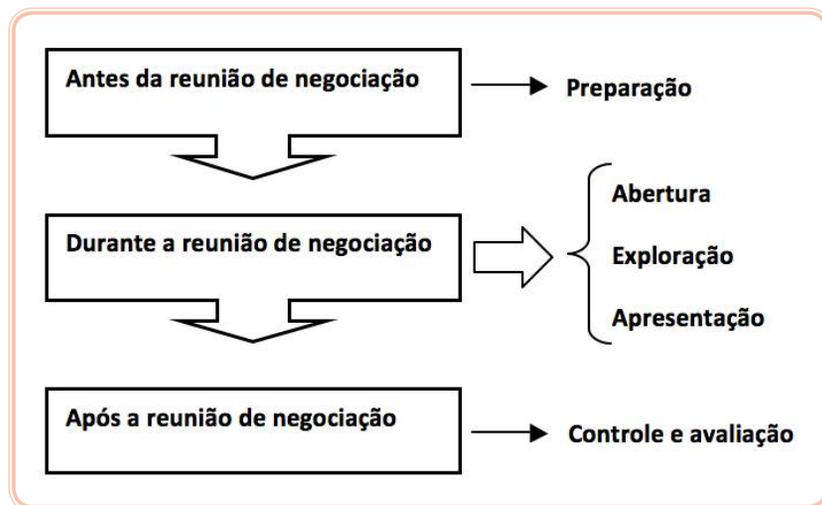


Figura 10.1: Processo de negociação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nesta estrutura exemplificativa de como se deve pensar a sistematização de uma negociação, vamos apresentar na sequência algumas explicações mais detalhadas sobre cada uma das etapas elencadas, buscando orientá-lo melhor. Vamos estudar mais sobre cada uma delas:

- **Preparação:** estabelecer objetivos que devem ser alcançados e os que a realidade permitirá atingir. Para isso, é preciso refletir sobre o comportamento do outro negociador. Também é fundamental conhecer os interesses, tanto os seus como os da outra parte. Esta é a fase de coletar informações, estudar o mercado, conhecer o produto, os concorrentes, os clientes.
- **Abertura:** criar um clima de abertura, reduzindo a tensão. Deixar claro os benefícios esperados do trabalho conjunto.
- **Exploração:** ser objetivo. Estabelecer uma reciprocidade psicológica, em que as pessoas tendem a tratar os outros da mesma forma que são tratadas.

- **Apresentação:** colocar claramente os objetivos e expectativas iniciais de ambas as partes. Crie opções – depois de saber bem o que a outra parte deseja na negociação, crie alternativas, ofereça soluções para chegar a um acordo amigável. O ideal é encontrar aquela solução que é melhor para ambos os lados, a chamada solução ganha/ganha;
- **Clarificação:** devemos considerar as objeções levantadas como oportunidades para detalhar mais o objetivo. Assumir mais uma postura de ouvinte atento.
- **Negocie:** essa parte diz respeito ao ato de negociar propriamente dito. É o momento de ceder em coisas que para você têm pouco valor para obter coisas que têm grande valor, e que para o outro lado tem menos valor. É o chamado encontro de interesses;
- **Ação final:** é aqui que ocorre o fechamento do negócio. Se as etapas anteriores foram bem desenvolvidas, essa etapa é facilitada. Devem-se oferecer opções de escolha para o outro negociador.
- **Controle/Avaliação:** é quando, já concluída a negociação e distante do outro negociador, verifica-se o saldo da negociação, os seus pontos positivos e negativos. Refletir sobre o que se passou é bom para não se cometer futuramente os mesmos erros. Poucos profissionais avaliam a negociação, porque não consideram a possibilidade de voltar a negociar com a mesma pessoa.

Mesmo tendo conhecimento dos esclarecimentos sobre as etapas elencadas e apresentadas como fundamentais para o resultado satisfatório das etapas a serem cumpridas em uma negociação, é também importante ressaltar que em muitas ocasiões você, na qualidade de negociador e estando envolvido com alguma negociação, será obrigado a fazer ajustes nas etapas do processo de negociação, visando adequá-las em razão das demandas e situações que se apresentarem e exigirem adaptações.

Não é demais lembrar que, apesar de desejar estabelecer critérios e fases previstas em uma negociação, os interesses contrários presentes nela podem determinar o desvio de caminhos previstos, e isto pode representar a exigência de mudanças de rumo durante o processo de negociação, ou mesmo antes.

Para estes casos, as características e habilidades que deve ter um bom negociador para, por exemplo, identificar cenários, ambientes, direcionamentos

Aula 11 - Comunicação nas negociações

Na aula que ora iniciamos iremos tratar com você a respeito de um tema muito importante de negociação. Estamos nos referindo aos processos de comunicação que utilizamos diariamente. Ao final desta aula você terá aprendido a importância de se comunicar bem no processo de negociação e verá que isto poderá ser muito útil para você atingir o sucesso que deseja.

11.1 Comunicação

Nas aulas anteriores, em que nos referimos às especificidades de um processo de negociação, tratando de diversas características e perfis das pessoas envolvidas nela, falamos também acerca de determinados ambientes e cenários nos quais as negociações estão envolvidas, mas não tratamos, especifica e detalhadamente a respeito de outra característica e habilidade importantíssima em um processo de negociação, que é a habilidade de **comunicação**, que deve haver entre as pessoas no processo de negociação.

Você já imaginou como seria uma negociação se não houvesse comunicação entre as pessoas? Parece claro que não haveria a negociação, não é mesmo?

Ainda que a comunicação seja feita de uma forma absolutamente estranha para nós, sempre haverá em um processo de comunicação, e dela, inclusive, dependerá muito o sucesso dos resultados.

De maneira geral, quando nós falamos em comunicação, nós compreendemos que alguém está falando com outra pessoa e desta forma se promove a comunicação. Assim também nos parece quando nos imaginamos em uma negociação, ou seja, alguém fala e o outro escuta e responde, e assim a negociação se realiza.

Mas, vamos pensar um pouco mais sobre este padrão de comunicação e vamos imaginar como seria a comunicação e a negociação entre duas pessoas surdas-mudas, ou ainda, alguém surdo-mudo com alguém que tem as habilidades de ouvir e falar. Não haveria comunicação? Não é possível para as pessoas que são surdas-mudas realizarem os processos de negociação?

É possível sim. As pessoas surdas-mudas podem sim participar e realizar processos de negociação, e esteja certo que elas têm capacidade de desenvolver competências e habilidades para serem excelentes negociadoras, como qualquer outra pessoa. Elas apenas utilizam formas diferentes de comunicação para promover os processos de negociação.

Vamos entender mais sobre a comunicação e suas diversas formas de efetivação, compreendendo melhor seus conceitos.

Comunicação, sob a concepção mais simples, se entende como sendo o processo mediante o qual duas ou mais pessoas tentam se entender por intermédio de meios que serão escolhidos por elas para que possam transmitir informações.

É um processo de **interação** e **troca de informações**, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de **palavras** ou **símbolos** que veiculam uma mensagem, ideia ou sinal. O objetivo é a **compreensão** e a **interpretação** da mensagem por parte de quem recebe. Embora nem sempre as pessoas se entendam.

Para Chiavenatto (2000), sendo ainda mais simples no entendimento, comunicação é a troca de informações entre indivíduos.

Outro autor, Gil (1994), de forma mais ampla, considera como comunicação um processo em que:

Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (regulamentação).

Veja que embora o resultado final do processo de comunicação é perfeitamente identificado por ambos os autores, a forma de se chegar a este processo final é bastante diferente.

Para Chiavenato, uma simples troca de informações entre pessoas. Mas quem são estas pessoas e estes outros elementos citados pelo autor Gil? Vamos esclarecer isto.

O **emissor** é que aquele que emite a mensagem; aquela pessoa que pretende comunicar uma mensagem; também conhecido como aquela é a fonte ou de origem.

O **receptor** é aquele que recebe a mensagem; para perfeita finalização, ele deve, de alguma forma, confirmar a compreensão da mensagem (*feedback*).

A **mensagem** é o que o emissor deseja comunicar ao receptor. Para isto ele utiliza um canal como ferramenta, também chamado de veículo, que é o espaço situado entre o emissor e o receptor.

Para transmitir a mensagem o emissor utiliza uma ferramenta que nós chamamos de **codificador**, é uma ferramenta que transforma a mensagem a ser emitida de forma a ser entendida pela outra parte. Assim, por exemplo, quando eu falo eu uso o codificador **voz** para transformar a mensagem em palavra. Mas eu poderia escrevê-la, ou mesmo mandar a mensagem por intermédio de sinais de fumaça, ou por sons, tocando um bumbo, por exemplo.

Para receber a mensagem o receptor utiliza um **decodificador** que é uma forma de transformar a mensagem transmitida em alguma forma que possa ser entendida. Então se o emissor me mandar uma mensagem por e-mail, poderei compreendê-la ao ler a mensagem; se ele falar, eu poderei entender ouvindo e se ele mandar por sinal de fumaça, eu terei que ter a compreensão sobre os códigos utilizados para transmissão de sinais de fumaça e assim por diante.

Se o codificador e o decodificador não forem adequadamente utilizados, a comunicação não será realizada, pois o que o emissor deseja transmitir, até poderá ser transmitido, mas não será compreendido pelo receptor, e desta forma a negociação não terá sucesso.

A comunicação também poderá sofrer **ruídos**. Os ruídos são interferências que ocorrem na comunicação e impedem o correto entendimento do que se deseja transmitir como mensagem.

O **ruído** não é necessária e unicamente um **barulho sonoro** que interfere na negociação. Pode ser, por exemplo, um excesso de informações sobre algum tema que não é o principal da negociação. Pode ser também a interferência de outros interesses que não fazem parte daquele assunto que está sendo negociado, e desvia a atenção da discussão do assunto principal.

Viu só como é importante entender sobre os processos de comunicação e que ela não se dá apenas quando falamos um com outro? Desta forma, será possível que um surdo-mudo também possa se comunicar, ao seu jeito, para realizar uma perfeita negociação. É importante compreendermos isso.

Estamos diariamente nos comunicando com as pessoas e, como já nos referimos em aulas anteriores, sempre estamos negociando alguma coisa com alguém. Todos nós iremos utilizar formas diferentes e próprias para nos comunicar, e desta forma realizar nossa negociação.

Em aula anterior nós lhe ensinamos a identificar algumas características, perfis e posturas das pessoas (falamos da postura mais ou menos competitiva, colaborativa ou *kamikaze*, citamos as características e os perfis das pessoas mais analíticas, ou mais pragmáticas, ou os mais afáveis, ou expressivos) e todas essas características também podem ser utilizadas e compreendidas como formas alternativas de comunicação das pessoas, dentro do processo de negociação.

A comunicação entre as pessoas não se dá apenas em razão da “fala”, da forma oral. Você já ouviu a expressão “as pessoas falam pelo cotovelo”? Então, é assim mesmo. Não exatamente que os cotovelos das pessoas falem, não é isto, mas as pessoas falam, se pronunciam, se manifestam, se comunicam de forma diversa e diferente, mas própria, de cada um, e não necessariamente pela boca, falando. Para o sucesso da negociação, entretanto, será indispensável que essas formas diferentes de se comunicar, ou até mesmo os símbolos utilizados para negociar, sejam perfeitamente compreendidos.

Resumo

Com esta aula estudamos conceitos e detalhes acerca dos processos de comunicação que são utilizados quando realizamos as negociações. Frisamos a importância de estarmos sempre atentos às formas com as quais nos comunicamos com as pessoas, pois em razão deste processo de comunicação nossas negociações poderão ser melhor compreendidas, ou não compreendidas, e impactar o resultado de nossos propósitos na negociação.

Aula 12 - Processos de negociação e resultados

Quando você está em um processo de negociação, quais são os resultados que você deseja obter? Certamente você vai responder que deseja obter todo o sucesso possível, preferencialmente, não deixando nada de resultados para a outra parte. Mas será que é assim que deve ser? Vamos estudar mais sobre estes aspectos nesta aula e ao final você compreenderá que nem sempre esta “vitória” única de sua parte é possível.

12.1 Processos de negociação e possibilidades de resultados

Toda vez que nos envolvemos com um processo de negociação temos a expectativa prévia de que ao sairmos dela iremos obter, sozinhos, o único resultado que admitimos possível: o sucesso absoluto. A nossa glória única e a derrota total e irreversível do nosso oponente, ou seja, a nossa vitória **acachapante**.

Mas será que será sempre assim? Será que jamais teremos que enfrentar situações nas quais o nosso oponente terá força de estratégias, de características do negócio, ou ainda de características pessoais, comportamentais e de gestão mais eficazes que as nossas?

Será que somos de fato infalíveis, melhores do que qualquer outra pessoa, e não se admite outro resultado decorrente de uma negociação?

É lógico que sempre devemos entrar em uma negociação pensando objetivando e agindo proativamente para que, ao sairmos dela, saíamos com a conquista de resultados favoráveis aos nossos propósitos e objetivos. Mas nunca é demais lembrar que estamos sim arriscados a eventuais fracassos, com maior ou menor intensidade e qualidade, e que devemos estar sempre preparados para estas situações.

De qualquer forma, quais são os resultados desejados decorrentes dos processos de negociação? Vamos estudar um pouco sobre eles.

Inicialmente devemos destacar que toda negociação não deve ser encarada como a única e última oportunidade que se tem de “eliminar” seu oponente e, em razão disto, riscá-lo completamente do mapa.

A-Z

Acachapante: Que é inconteste, evidente, cabal, absoluto (superioridade acaçapante; vitória acachapante).

Veja que seu oponente é apenas um oponente situacional, e que se você o eliminar radicalmente não terá condições de negociar novamente com ele em futuro próximo ou distante. Desta forma, se você pensar que vai eliminar todos os seus oponentes você também será eliminado, pois não lhe sobrá mercado para atuar.

Um dos grandes resultados que deve ser esperado em uma negociação é, de fato, o que já citamos em aulas anteriores e que vamos reforçar em aulas posteriores é que devemos compartilhar resultados que sejam favoráveis a ambas as partes, mediante a construção de relacionamentos, com a criatividade, sensibilidade e inteligência capaz de identificar que outros negócios sempre poderão ser entabulados, e que é necessário manter condições favoráveis para continuar a negociar com os atuais oponentes.

Lembre-se que nem mesmo os mais agressivos e eficazes negociadores deixam de compreender que o processo de negociação não se conclui com apenas um vencedor.

É imprescindível compreender que todas as negociações devem se concluir mediante o compartilhamento de ideias, com cessão de direitos e deveres de ambas as partes, que produzam resultados favoráveis parciais que atendam a interesses parciais de ambas as partes.

As duas partes envolvidas devem sair da mesa de negociação com resultados alcançados, usufruindo da perspectiva de haverem obtidos resultados possíveis e esperados com os quais iniciaram as tratativas da negociação.

E a frustração frente às expectativas não realizadas, cujos resultados não foram obtidos naquela negociação, como podemos tratar delas?

Sempre haverá frustrações em processos de negociação e isto não quer dizer que você irá identificar todas elas. Vamos explicar-lhe mais sobre isto na sequência do texto. De qualquer forma, a respeito das eventuais frustrações que você tenha conseguido identificar, trabalhe melhor sua mente, seu comportamento e suas alternativas de reabilitação e recuperação deste processo de negociação, de forma a assimilar essas frustrações e fazer com que elas sejam mais um aprendizado para você pensar e elaborar estratégias diferentes para serem utilizadas nas próximas negociações.

Lembre-se, porém, que o que deu certo, ou errado, em uma negociação não pode ser integral e irrestritamente aplicado nas negociações com outras

peças. Desta forma, você deverá ter o cuidado de sempre ajustar suas ações e estratégias em razão da negociação e das condições da negociação que está em curso, observando os temas, as pessoas, os comportamentos das pessoas etc.

12.2 Resultados negativos – frustrações da negociação

Quanto à possibilidade de você não identificar eventuais resultados negativos e frustrações decorrentes de uma negociação, vamos analisar melhor esse tema.

É claro que você já deve ter entendido que em uma negociação há duas ou mais pessoas que têm expectativas de resultados diferentes, e que o melhor resultado da negociação ocorre quando as pessoas saem da mesa de negociação obtendo acordo e se satisfazendo com algumas das expectativas desejadas, realizando alguns dos objetivos previstos. Assim também, é claro, entender que os seus objetivos e as suas expectativas não são necessariamente os mesmos objetivos e as mesmas expectativas da outra pessoa (ou das outras pessoas).

Esta é a diferença! Você não se sentirá frustrado e não perceberá sua frustração, pois você saiu da mesa de negociação com algumas de suas perspectivas atendidas e para isso você teve que abrir mão de alguns direitos. Os direitos de que você abriu mão, permitindo que outra parte também satisfizesse os direitos que a ela cabiam, poderiam ter se constituído em elevado e importante grau de frustração. Isso só não acontece porque você se dispôs a, juntamente com a outra parte, chegar a um acordo.

Mas se você pensar que poderia ter agido de forma mais autoritária e menos flexível, você não abriria mão de alguns de seus direitos e teria uma negociação muito mais complicada, talvez sem chegar a nenhum acordo, e manteria seu índice de frustração ainda mais evidente.

Desta forma, seja mais inteligente e, ao invés de pensar que está perdendo e se frustrando ao ceder em alguns pontos de uma negociação, desde que tais situações não prejudiquem integralmente seus resultados, pense em transformá-los em vantagem competitiva, para instrumentalizar e forçar sua força de barganha em outra etapa desta mesma negociação ou em uma outra negociação futura, breve, ou mais adiante, que você poderá entabular com este mesmo oponente.

Aula 13 - Motivação

Nesta aula estudaremos a respeito da motivação e lhe apresentaremos informações e detalhes sobre como e por que você deve sempre se preocupar com a motivação, em estar sempre motivado, principalmente quando você tiver a responsabilidade de realizar uma negociação.

13.1 Motivação como propulsora da negociação

Você é uma pessoa motivada? Como você compreende que funciona a motivação para as pessoas? Será que para se sentir motivado, ou ser reconhecido como uma pessoa motivada, você deve estar sempre dando risada ou contando uma piada? Será esse o conceito de motivação?

Motivação é o conjunto de fatores que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Estes fatores podem variar de acordo com as expectativas de uma pessoa.

Quando a pessoa faz o que gosta, já é um bom começo para estar motivado. Vários estudos foram feitos e algumas conclusões foram tiradas, como por exemplo: somente o salário não motiva. O funcionário busca além de uma recompensa (salário): busca o reconhecimento.

Infelizmente, na maioria das empresas o reconhecimento não é valorizado, nem tornado público. O que acontece muito é o contrário: quando há falhas no trabalho todos ficam sabendo. Essa realidade está mudando vagarosamente. Algumas empresas já percebem que o funcionário motivado significa aumento certo em produtividade e, conseqüentemente, retorno financeiro e consolidação da imagem positiva da empresa.

E você? Considera-se motivado? Sente prazer em trabalhar? Que tal, fazer uma autoavaliação? Vamos lhe propor uma atividade de autoavaliação para que você possa identificar as respostas a estas perguntas. Mas, por favor, não se desespere se entender, ao final da autoavaliação, que você não é uma pessoa motivada. Motive-se! Aproveite a informação e a constatação a que chegou para vencer essas barreiras e se motivar para alcançar seus objetivos.

Por outro lado, se concluir que já é uma pessoa motivada, parabéns! Siga em frente e procure se motivar cada vez mais para realizar seus sonhos e obter o sucesso que você, certamente, tanto deseja.

Teste de motivação:

1. Você gosta do que faz? Seja sincero: até que ponto?
2. Se pudesse, estaria fazendo outra coisa?
3. Você dita o rumo da sua carreira ou se deixa levar?
4. Você acha que está sempre certo? O que as pessoas com as quais você convive no trabalho diriam sobre isto, se fossem consultadas?
5. Você deixa as coisas para amanhã ou resolve hoje?
6. Você sente que contamina as pessoas com suas ideias?

Analisando as questões apresentadas se pode considerar motivada a pessoa que, por exemplo, respondesse que gosta do faz, e gosta muito; que não estaria pensando em fazer coisa diferente do que faz; que tem controle e dita o rumo de sua carreira; que a na maioria das vezes suas opiniões são assertivas e as pessoas respeitam e reconhecem seu ponto de vista; e que tem proatividade para resolver os problemas diários que se apresentam, obtendo o reconhecimento das pessoas com as quais convive a respeito de suas ideias.

Parafrazeando Julio (2003), adaptaremos aqui o que ele chama de P.I.Q.U.E. Onde:

Paixão: Sem paixão não há solução. É indicado sentir paixão pelo que faz. Os grandes negociadores não se interessam apenas pelas comissões, reconhecimentos etc., mas por todos os passos intermediários: o relacionamento que pode surgir entre eles, a satisfação da outra parte, a parceria que poderá ser estabelecida. Apaixonam-se pelo produto, pelo negócio.

Iniciativa: Quando falamos de iniciativa em negociação, isso significa que o negociador tem que antever novas soluções e pacotes de benefícios aos clientes, antes que eles peçam por isto. Estude novas abordagens.



Aula 14 - Negociação e estresse

Nesta aula abordaremos temas relacionados ao estresse que normalmente ocorre em processos de negociação. A ocorrência de estresse em procedimentos de negociação não é rara e nem tampouco deve ser considerada estranha a eles. O problema, de fato, é como essa questão é resolvida. Vamos estudar um pouco mais sobre isto.

14.1 Orçamento - negociação e estresse

Certamente você já deve ter ouvido falar sobre o estresse (ou *stress*) e também deve conhecer as consequências, na maioria das vezes negativa, que o estresse causa nas pessoas.

Nos procedimentos de negociação, o estresse também age de forma a prejudicar o andamento das **tratativas**, influenciando diretamente na produção de resultados prejudiciais a todos os envolvidos.

Conceitualmente, de acordo com o dicionário de Língua Portuguesa Aulete Digital, se pode definir o estresse da seguinte forma: “Estado gerado pela reação do organismo à excitação emocional, com o aumento da secreção de adrenalina e a perturbação da homeostase”.

O mesmo dicionário também apresenta a seguinte definição alternativa sobre o estresse: “Esgotamento físico e/ou emocional causado por uma situação difícil, geralmente prolongada (doença, problemas financeiros, profissionais ou afetivos, desilusões de toda sorte etc.)”.

Portanto podemos concluir que o estresse, gerado em razão da excitação emocional e como resultado do esgotamento físico, ou emocional, pode acontecer em decorrência de processos de negociação que impõem às partes uma carga enorme de dedicação e esforços para obter os melhores resultados possíveis.

Toda negociação envolve algum grau de estresse, pois apresenta pontos de vistas diferentes, pessoas com perfis diversos, tentando chegar a um resultado satisfatório para todos os envolvidos. Mas também é possível afirmar que, para toda essa carga de estresse, é possível que tenhamos cuidados para evitá-la ou, minimamente, reduzi-la ao ponto de ser suportável, sem maiores consequências desagradáveis.

A-Z

Tratativa: 1 Tratado, pacto, acordo entre pessoas ou entre estas e entidades; TRATO.

Na **tabela 14.1** apresentamos exemplos de frases feitas e conceitos subjacentes que exemplificam pontos geradores de estresse. Analise-os e perceba de que forma você poderá se prevenir para tentar minimizar os efeitos do estresse.

Tabela 14.1: Algumas frases feitas em negociação

Frases feitas	Conceitos Subjacentes
1 - Por favor, corrija-me se eu estiver errado.	1 - Verifique os fatos de modo que ambas as partes concordem com elas.
2 - Apreciamos o que você fez por nós.	2 - Separe as pessoas do problema. Dar apoio pessoal à outra pessoa, mas não a sua posição.
3 - Nossa preocupação é com a justiça.	3 - O seu posicionamento é baseado em princípios.
4 - Gostaríamos de resolver isso, não a partir de interesses pessoais ou de poder, mas de princípios.	4 - Defenda sua posição baseada no princípio, mesmo se o oponente tentar personalizá-la.
5 - Confiança é uma questão à parte.	5 - A mesma coisa. Volte ao princípio da justiça.
6 - Será que eu poderia fazer algumas perguntas para ver se meus dados estão corretos?	6 - Faça perguntas, mais do que afirmações.
7 - Qual é o princípio em que se baseiam as suas ações?	7 - Descubra o princípio por trás das ações do outro, se ele existe.
8 - Deixe-me ver se compreendi o que você está dizendo.	8 - Use a "audição ativa" - esclareça sua compreensão quanto à posição do outro.
9 - Deixe que mais tarde eu me comunico com você.	9 - Avalie sua posição fora das negociações. Verifique fatos, pense sobre eles, verifique com seus clientes.
10 - Deixe-me mostrar onde tenho dificuldade de seguir seu raciocínio.	10 - Apresente seu raciocínio antes de apresentar uma nova proposta.
11 - Uma solução justa poderia ser...	11 - Apresente sua proposta dentro do contexto de princípios (justiça).
12 - Se concordamos com você ou se discordamos...	12 - Apresente resultados alternativos para o caso de haver acordo e para o caso de haver desacordo.
13 - Ficariamos felizes em resolver isso do modo mais conveniente para você.	13 - Deixe o outro ter alguma influência sobre o acordo final.
14 - Tem sido um prazer negociar com você.	14 - Termine a negociação com um tom conciliatório, mesmo que você não se sinta conciliatório.

Fonte: Administração de James Stoner e Edward Freeman (1999).

Existem negociações que demandam muito tempo e muitas vezes, além disso, há negociações nas quais as pessoas envolvidas atuam de forma a agravar as situações de estresse que naturalmente já integram o processo de negociação.

Algumas pessoas, por razões comportamentais e de aprendizado, podem ser mais resistentes aos fenômenos da excitação pelo estresse e conseguem conviver mais tempo sob a pressão de um regime de negociação. Outras pessoas, por outro lado, têm menor capacidade e resistência para suportar essas pressões, e nestas os resultados decorrentes do estresse se manifestam de forma mais rápida.

Wanderley (1998, p. 145) nos ensina que:

O estresse pode afetar as funções cerebrais, provocar sensações difusas de dor, sentimentos de fadiga e exaustão, falta de sono, superatividade, úlcera, enfartes, trombozes, e outros males. O fato é que o estresse afeta todo o organismo.

Assim, fica mais fácil compreender como o estresse pode afetar as tratativas de uma negociação, assim como os resultados desta quando uma das partes, ou as duas partes, sofrem dos males do estresse decorrente dela.

As pessoas, sob o efeito do estresse, passam a agir de forma absolutamente inadequada para levar adiante a defesa dos interesses envolvidos em uma negociação. As pessoas perdem a capacidade de pensar adequadamente, de refletir, de ouvir, de discernir a respeito, e até mesmo fica prejudicada a sua capacidade de decidir corretamente, em função dos fatos e da razão, e passam a agir e decidir de forma emocional, prejudicando o resultado mais racional e equilibrado.

Resumo

Nesta aula estudamos os conceitos acerca do estresse e os efeitos que este fenômeno de reação do organismo humano provoca no comportamento do homem. Essencialmente quando se trata de envolvimento em processos de negociação, a perda da capacidade racional de decidir é uma das consequências evidentes do estresse, e tal situação prejudica significativamente a capacidade da tomada de decisão e os resultados racionais e eficazes desejados nestes processos.

Anotações



Aula 15 - Conflitos

Na aula anterior estudamos sobre o estresse e os efeitos dele sobre as negociações. Nesta aula seguiremos estudando temas relacionados, agora tratando dos conflitos e de considerações sobre como se pode agir para superá-los.

15.1 Superação dos impasses e obstáculos

Como vimos na aula passada, passar por situações de estresse é fato comum na vida pessoal e no universo profissional. Não é raro, também, encontramos pessoas e empresas que estão envolvidas em situações de estresse que provocam grandes problemas e prejuízos a elas, principalmente quando estão envolvidas em processos de negociação.

Os conflitos estão presentes em toda e qualquer negociação. Se não há conflito, não há negociação. Negociar é superar conflitos, impasses e obstáculos. Os conflitos são divergências de ideias, interesses, percepções, valores e problemas de comunicação.

Deve-se ficar atento à percepção dos conflitos existentes numa negociação, senão há o risco destes assumirem proporções que dificultem ou inviabilizem o final da negociação.

Vejamos, segundo Wanderley (1998), algumas táticas mais empregadas na superação de impasses e obstáculos:

Clarificação de percepção

Às vezes, nossos atos são percebidos de forma distinta daquilo que queremos. Um gesto de boa vontade pode ser entendido como uma jogada. Um elogio, como uma ofensa, uma forma de manipulação. Ou então, sem percebermos, nossa proposta contém elementos que o outro lado considera desleais.

Eliminação das distorções na comunicação

Os problemas de percepção e de comunicação são mais frequentes do que se imagina. Pessoas que estão legitimamente tentando uma negociação de cooperação podem entrar em conflito devido a esses dois fatores. Um

exemplo disso são as reuniões em que dois lados brigam, tornando o clima bastante desgastante emocionalmente, e depois de muito tempo chegam à conclusão de que estavam falando a mesma coisa.

Alternativas

Melhorar os benefícios, encontrar alternativas para o acordo, como pagamento a prazo. Fazer projetos alternativos, como no caso de uma negociação entre um arquiteto e um construtor intransigente com relação ao pagamento máximo: o arquiteto resolveu o problema apresentando projetos mais baratos, mas que lhe eram mais rentáveis. Há quem prefira apresentar várias alternativas piores, para que o outro acabe concluindo que a alternativa rejeitada era bem melhor que as propostas posteriores. Outros, com base nas objeções, encontram, de forma criativa, alternativas novas e superiores, que não haviam pensado anteriormente. Portanto, os impasses podem ter resultados benéficos.

Interromper a negociação para uma pausa

Às vezes, conflitos que pareciam insolúveis cessam depois de um bom descanso.

Passar para assuntos não conflitantes

A solução de pontos não conflitantes pode melhorar o relacionamento e permitir que os pontos conflitantes, posteriormente, sejam tratados com uma atitude cooperativa.

Fazer um resumo do avanço obtido, enfatizando as concordâncias anteriores

O progresso obtido pode gerar sentimentos de identificação e boa vontade para encontrar novas soluções.

Mediador

Uma terceira pessoa, neutra, ajuda os dois lados a resolverem o problema. Existem duas técnicas que podem ser bastante úteis. Uma é a técnica do texto único, em que o mediador inicialmente consulta os dois lados para conhecer os critérios e os pontos que consideram importantes no acordo. Depois, elabora uns textos provisórios, que é submetido aos dois lados, para críticas e sugestões. Com base nestas críticas e sugestões, faz-se um novo texto, e assim sucessivamente, até se encontrar um texto que seja aceito pelos dois lados.

Inversão de papéis

Separadamente, o mediador coloca cada um dos dois lados para viver o papel do outro e responder a pergunta: "o que você faria se estivesse nesta situação?" Isso gera uma grande compreensão do que o outro está fazendo.

Passar para um nível superior

Às vezes a solução é passar a negociação para níveis superiores aos dos negociadores, pois um nível de autoridade mais elevado tem mais possibilidades de solução.

Mudar algum membro da equipe

O desgaste emocional chega a tal ponto que acontece o que denominamos "**antagonismo visceral**". A única saída é mudar um membro da equipe. Deve ser ressaltado que há quem coloque um agente provocador na equipe usando uma tática semelhante a do "mocinho/bandido".

Humor

O humor pode ser uma boa saída. Mas se as piadas contiverem preconceitos raciais, religiosos ou machismo se transformarão em verdadeiros desastres.

Clarificação de objeções

Consiste em transformar uma objeção numa pergunta que demande uma resposta que possa ser prontamente contornada. Por exemplo, se alguém diz que o preço de um produto é muito alto, a pergunta não deve ser se o outro está achando o produto muito caro, mas sim se ele já ponderou todos os benefícios deste diferencial de preços. É verdade que esta pergunta só pode ser feita depois de se descobrir uma série de necessidades e desejos que este diferencial de preços atende.

Saída honrosa

Esse é um ponto importante. É preciso pensar que todo o negociador tem um eleitorado e nenhum negociador admite fazer um papel que o deixe mal com este eleitorado.

Apresentar provas

Mostrar que se está falando a verdade, com base em evidências, pode ajudar a superar conflitos que têm origem no ceticismo de um dos negociadores.

Tempo de aceitação

Dar tempo para que o outro assimile todos os aspectos de uma proposta.

A-Z

Antagonismo visceral: refere-se à situação em que a percepção das pessoas envolvidas é de elas têm opiniões muito diferentes e com grande divergência, não sendo possível chegar a um acordo; antagonismo é aquilo que é oposto; incompatibilidade de ideias; e sob o ponto de vista "visceral" é aquilo que está arraigado, enraizado, ou seja, tem motivos (raízes) difíceis de ser modificados.

Aula 16 - Confiança e cooperação

Nesta aula iremos estudar outras formas de agir, ou de conduzirmos as ações e providências das pessoas envolvidas na negociação, de forma a produzir ambientes mais favoráveis para as tratativas da negociação. Estamos falando do ambiente e do clima de confiança e cooperação que devem sempre estar presentes na negociação, com vistas aos melhores resultados possíveis. Vamos estudar mais sobre esse assunto. Ao final da aula você entenderá melhor sobre este posicionamento estratégico em uma negociação.

16.1 Confiança e cooperação como elementos de negociação

Quando estamos envolvidos em processos relacionados com alguma negociação, temos sempre a sensação de desconfiança e de desconforto inicial quanto aos possíveis comportamentos e resultados que poderão advir de uma situação estranha, com a qual ainda não nos defrontamos, e frente às quais sabemos que temos que atuar da melhor maneira possível.

Para resolver impasses e problemas como estes, que nos impõem condições menos favoráveis para negociar, sempre buscamos elementos, tangíveis ou intangíveis, que nos garantam um pouco mais de segurança. Assim nos sentiremos o mais seguros para negociar e com mais confiança nos resultados esperados.

Alguns temas que tratamos nas aulas anteriores (conflitos e estresse, por exemplo) exemplificam situações para as quais emerge, de uma forma ou de outra, a importância de estabelecer confiança e cooperação entre as partes. Deste modo criam-se vínculos favoráveis à negociação.

Na sequência, veremos uma lista de atitudes e comportamentos que não devem ocorrer numa negociação, segundo Wanderley (1998):

1. Não se preparar e não efetuar simulação das negociações, sobretudo aquelas de maior vulto. O tempo da improvisação está acabando.

A-Z

Estratosférico: é o que “vai muito alto, que atinge altos níveis; vai até ou além da estratosfera terrestre”.

2. Negociar como se estivesse dialogando com o próprio espelho, ou seja, dificuldade em ver a situação com os olhos do outro negociador. Procure sempre ver a negociação sob todas as óticas possíveis.
3. Acreditar que se está sempre na pior situação em termos de poder, tempo e informação. Não testar essas premissas, procurando coerência entre suas suposições e a realidade. Identifique e teste seus pressupostos
4. Confundir a versão com os fatos. É preciso muito cuidado para não cair na armadilha do: “o que importa é a versão e não os fatos”. Verifique a autenticidade de suas informações.
5. Falta de consciência do possível, manifestada através do estabelecimento de objetivos **estratosféricos**, ou muito aquém dos efetivamente alcançáveis, e dos tipos de riscos assumidos. Risco total ou segurança absoluta.
6. Não dispor de procedimentos para tratar a tensão e o estresse, elementos sempre presentes em qualquer negociação, sobretudo aquelas mais expressivas.
7. Confundir a pessoa do outro negociador com suas posições ou ideias. Assim, o foco da negociação desloca-se dos seus aspectos substantivos para conflitos de personalidade. Separe as pessoas dos problemas.
8. Deixar-se envolver por táticas sujas. Aquelas aplicadas com a intenção de ferir o outro sempre tem objetivos desejáveis e os minimamente aceitáveis.
9. Planejar e efetuar uma negociação sem buscar identificar os objetivos mínimos (necessários) do outro negociador. O outro sempre tem objetivos desejáveis e os mínimos aceitáveis.
10. Utilizar de forma inadequada os recursos disponíveis. O negociador hábil tem pelo menos duas características: não faz acordos de que possa se arrepender mais tarde e utiliza, da melhor maneira possível, os recursos de que dispõe, sejam eles referentes a poder, tempo ou informação.
11. Não identificar quais são as expectativas e os interesses comuns, complementares, opostos e neutros, o que acaba gerando polarização e conflitos entre partes. Comece a negociação tratando dos interesses comuns.

- 12.** Descuidar-se de formular alternativas de ganho comum. Para isso são necessárias criatividade e uma boa dosagem entre pensamento convergente e divergente.
- 13.** Não verificar quais são os possíveis temores do outro negociador. Existe sempre uma série de receios subjacentes em grande parte das negociações, como ter o ego diminuído ou status prejudicado, sobretudo perante as pessoas envolvidas no processo de negociação, para os quais os resultados interessam de alguma forma.
- 14.** Não identificar as intenções do outro. As posições numa mesa de negociação são decorrentes de atitudes mentais, crenças e valores. É preciso, portanto, identificar se estamos diante de uma situação de colaboração, cuja premissa é de que um bom negócio é bom para ambas as partes, ou seja, o ganha/ganha, ou se estamos diante de alguém que quer levar vantagem em tudo, ou seja, o ganha/perde.
- 15.** Não atentar para o estilo e os interesses do outro. Como decorrência, apresentar argumentação, sem nenhuma força persuasiva, distante do entendimento, da lógica, da emoção, das soluções e benefícios para o outro negociador. As pessoas estão interessadas, sobretudo, em solução e benefícios.
- 16.** Desconhecer os sinais verbais e não-verbais, ou processá-los de forma inadequada. Em todas as negociações são lançados muitos sinais que só podem ser interpretados corretamente por quem estiver atento à figura do outro negociador, isto é, vendo e ouvindo efetivamente. O negociador proativo vê antes.
- 17.** Não levar em conta o tempo de aceitação do outro. Todos nós, diante de ideias diferentes, temos um tempo para processar e aceitar essas ideias. A compreensão desse tempo diferencia o bom do mau negociador. É preciso ter paciência, saber esperar ou tornar o momento favorável.
- 18.** Descuidar-se do clima da negociação. Ele pode ser de apoio ou defensivo e significar a diferença entre um desfecho bom para ambas as partes ou um impasse. Ajuda muito se você colocar primeiro os fatos, depois as opiniões.

- 19.** Formular inadequadamente seus objetivos máximos (desejáveis) e mínimos (necessários). Isso ocorre, muitas vezes, porque na formulação desses objetivos não se considera a nossa MADI (Melhor Alternativa Disponível) no caso de um Impasse naquela negociação. Como consequência, às vezes cedemos mais do que devíamos. Outras vezes, ficamos intransigentes e depois verificamos que perdemos uma boa oportunidade.
- 20.** Esquecer-se de que quem concede mal concede o em dobro. A arte da concessão está em descobrir e valorizar o que é importante para o outro negociador e pouco importante para você, e identificar a sequência correta. Sempre leve em consideração que aquilo que é importante para você pode não ter a menor importância para o outro negociador.
- 21.** Não diagnosticar corretamente as causas dos impasses e, com isso, acirrá-los ou fazer concessões inadequadas. Lembre-se de que os impasses têm cargas emocionais acentuadas. Portanto, trate delas com muito cuidado e preveja saídas estratégicas para possíveis impasses.
- 22.** Repetir constantemente as mesmas táticas, por falta de repertório. É sempre conveniente lembrar que táticas percebidas em tempo podem ser neutralizadas e revertidas e, muitas vezes, irritam o outro negociador. Procure desenvolver um bom repertório de táticas de informação, tempo e poder.
- 23.** Fazer a apresentação da proposta sem antes percorrer uma adequada fase de exploração ou sondagem. O bom negociador pergunta o dobro e compreende antes de se fazer compreender.
- 24.** Negociar em equipe sem definir, previamente, papéis e códigos de comunicação. Defina também procedimentos para retiradas estratégicas, caso necessário.
- 25.** Esquecer que a negociação só termina quando o acordo foi cumprido e não quando o acordo foi firmado. Tenha formas de avaliar e controlar o que foi acordado.
- 26.** Não procurar aprender alguma coisa de cada negociação efetuada. A prática só é boa mestra para quem sabe aprender com ela. Quem não sabe comete sempre os mesmos erros e cada vez melhor.

Como vimos, estas são algumas das dificuldades e fraquezas de muitos negociadores. Sugerimos que você reflita sobre elas, buscando formas de superá-las.

Mas ainda se deve ressaltar que as alternativas, que ora apresentamos, visando assegurar maior confiança e cooperação como elementos de negociação, também asseguram melhores e mais eficazes condições e ambientes para tratativas da negociação e seus resultados.

Lembre-se que você poderá concluir uma negociação com bons resultados, mas estes bons resultados poderão ser ainda melhores, desde que você tenha cuidado redobrado com as ações e providências que está adotando para obtê-los. Assim, aproveite todos estes ensinamentos para ser cada vez, um eficaz e excelente negociador. Boa sorte!

Resumo

Nesta aula aprendemos outras técnicas e parâmetros para otimizar nossos processos de negociação e seus resultados. Também aprendemos fundamentos sobre como conquistar e delegar confiança e cooperação nos processos de negociação, fazendo com que tais eventos contribuam ainda mais para a realização das tratativas, evitando atropelos e desentendimentos, elevando o nível dos resultados da negociação.

Anotações



Aula 17 - O acordo em uma negociação

O resultado que se espera de uma negociação sempre é a realização de um acordo. É sobre este tema que iremos tratar nesta aula. Estudaremos alguns aspectos mais conceituais e outros mais práticos, com exemplos e aplicações. Desta forma, ao final da aula você terá ampliado seu conhecimento acerca deste tema e poderá encaminhar melhor a finalização nas negociações que realizar, buscando sempre um acordo.

17.1 O acordo em uma negociação

As negociações sempre tendem para a concretização de um acordo. Preferencialmente um acordo que estabeleça condições favoráveis para ambas as partes.

Conceitualmente, em função do que ensina o Dicionário de Língua Portuguesa Aulete Digital, um acordo significa:

Uma decisão, conclusão ou combinação considerada aceitável por todas as pessoas envolvidas ou a solução de compromisso (entre partes) que encerra e resolve uma divergência, um litígio etc. ou, ainda, um compromisso assumido entre duas ou mais empresas, organizações, governos, pessoas etc.

Por acordo, de modo geral, compreende-se a finalização de um processo de negociação com a qual ambas as partes obtêm resultados que lhes são benéficos. Não obstante tenham as duas partes se obrigado a ceder, a negociar, a abrir mão de algumas hipóteses, visando concluir a negociação da melhor maneira possível para ambas as partes.

Saber conceder e obter concessões num acordo está entre as habilidades mais importantes de um negociador.

Tenha sempre em mente estas quatro perguntas:

1. Qual é o valor da concessão para o outro lado?
2. Quanto vai me custar esta concessão?
3. O que eu quero em troca, ou melhor, o que posso obter em troca?
4. Qual é o padrão de concessão do outro lado?

Para responder a estas perguntas devemos lembrar que existe um princípio que, se bem utilizado, é de importância fundamental, pois permite que aproveitemos as oportunidades que podem surgir quando efetuamos concessões. Este princípio é: “aquilo que é importante pra mim pode não ser para o outro negociador e vice-versa”.

Portanto, é preciso estar atento às seguintes situações de concessão, segundo Wanderley (1998, p. 197):

Na busca de um acordo, a base de toda negociação, temos de definir inicialmente o problema, os interesses e o objeto da negociação;
Assim, definido o problema, ou o objeto da negociação, o acordo deve ir ao encontro à [sic] implantação da solução e à realização dos interesses;
Existem quatro tipos de interesses: comuns, opostos, complementares e distintos. O levantamento dos dados para identificar o conjunto de interesses é o ponto de partida da negociação.

Desta conjunção dos processos de negociação, tomada de decisão e solução de problemas, ficam cinco palavras-chave para todos os negociadores: interesses, objetivos, justificativas, alternativas e critérios. Os negociadores negociam para satisfazer seus interesses; os interesses são materializados através dos objetivos; os objetivos devem encontrar justificativas que os mantenham e defendam. Devemos ter várias alternativas, ou maneiras, para que estes objetivos sejam alcançados e aplicados.

Finalmente, negociação implica um número infindável de escolhas, entre outras o local e a oportunidade em que as negociações ocorrerão, as estratégias e táticas que utilizaremos, os termos do acordo e sua implementação. E as escolhas, de uma forma ou de outra, envolvem critérios, que são as nossas preferências, ou as preferências compartilhadas.

A maneira como estas cinco palavras são entendidas e o processo como são trabalhadas numa negociação fazem a diferença entre o negociador que barganha propostas e o solucionador de problemas. Entre o sucesso e o fracasso.

Resumo

Nesta aula estudamos sobre esta importante fase de uma negociação, que é o estabelecimento de um acordo. Uma negociação sem acordo é uma negociação que, em tese, não deu certo. Portanto, o acordo é uma forma de entendermos o coroamento positivo de uma negociação. Lembramos ainda que, como se trata de um acordo, este deve primar pela constituição de valor percebido e condições favoráveis para ambas as partes da negociação.

Aula 18 - Erros e disfunções do negociador

Nesta aula nós iremos abordar e estudar considerações acerca de algumas disfunções que os negociadores comumente apresentam. Às vezes, até mesmo sem desejar praticar, mas que por conta de vícios, hábitos, ou mesmo fixação as suas culturas pessoais, acabam cometendo erros e gafes, que podem ser evitadas..

18.1 Erros decorrentes de culturas e comportamentos diferentes

Você já ouviu falar naquela pessoa que, mesmo sem querer, comete uma grande gafe, ou como dizem alguns jovens que “pagou o maior mico”?

Pois é, nas estórias e nos históricos de processos de negociação encontramos diversas situações e diferenciados casos que demonstram tais situações e sempre se chega à conclusão, mais uma vez, que não só a boa vontade e as boas intenções são suficientes para que saibamos agir da forma correta e adequada quando estamos em um processo de negociação, principalmente quando a parte oponente tem hábitos e culturas muito diferentes, para nós absolutamente desconhecidos.

Não é complicado se exemplificar casos como esses. Existem casos que envolvem questões de negociações no âmbito internacional, em que temos pessoas que representam povos, culturas e crenças diferentes. Mas temos também casos em que negociações realizadas no Brasil, sendo os negociadores brasileiros natos, cujos resultados não são satisfatórios, tendo em vista os tais “ruídos na comunicação”, que interferem e impactam negativamente no resultado da negociação.

No âmbito das negociações internacionais, por exemplo, para se negociar com os chineses, que atualmente têm grande representatividade no cenário mundial, com quem há muitas pessoas, empresas e países em franco e evolutivo processo de negociações, é necessário atentar e cuidar com alguns protocolos de convivência, os quais, se quebrados, impedem qualquer tentativa de negociação, ou de sucesso, podendo até mesmo não acontecer.

Por exemplo, os homens se cumprimentam apenas com o aperto de mãos, inclinando-se o corpo em sinal de respeito. Não existem abraços, tapinha nas costas, ou algum tipo de liberalidade para tratá-los de outra forma, senão pelo seu próprio nome.

No caso das mulheres, as referências de respeito são maiores ainda. O tratamento se resume ao aperto de mão, com a devida distância, inclinando-se o corpo, em sinal de respeito, sem beijinhos no rosto.

Durante as negociações, outra regra que não pode ser de forma nenhuma quebrada é o de respeitar o que a outra pessoa está falando. E não se pode interrompê-la durante o período em que estiver apresentando suas ideias e argumentando.

Diferente da forma e do jeito de muitos brasileiros, que durante uma negociação sequer esperam que a outra parte termine sua argumentação e já vão interferindo, impondo outros argumentos, muitas vezes inapropriados naquele momento.

Outros povos do mundo, como os árabes, os espanhóis, os portugueses, os japoneses, e até mesmo os norte-americanos, dentre outros, têm características, culturas, crenças e hábitos de vida pessoal e profissional diferentes e, desta forma, se formos tratar de negócios com pessoas destas nacionalidades, que têm comportamentos diferentes, devemos ter o máximo cuidado para não quebrar as regras de respeito e tratamento com eles pois, caso contrário, não conseguiremos ter bons resultados nas negociações.

No caso específico de negociadores brasileiros, mesmo considerando que são pessoas residentes no mesmo país, mas com grandes diferenças culturais em razão do tamanho do país e as várias heranças étnicas, culturais, temos também situações que devem ser observadas, inclusive em face ao comportamento dos brasileiros em procedimentos de negociação, que foi objeto de uma pesquisa e cujos dados vamos lhe apresentar na sequência.

Com os dados desta pesquisa, você também terá condições de aprender e compreender alguns detalhes que irão auxiliá-lo a identificar situações como as que lhe exemplificamos, permitindo-lhe adotar providências prévias para minimizar eventuais resultados negativos que delas possam advir.

Segundo pesquisa realizada, o negociador brasileiro, de um modo geral, se vê como um bom negociador, invocando sua inegável capacidade de improvisar.

No entanto, como já vimos, o processo de negociar envolve a execução de etapas que precisam ser criteriosamente planejadas e avaliadas a priori, para reduzir as chances de fracasso.

Vejam os principais pecados e disfunções apresentadas nesta pesquisa:

- Prende-se a detalhes e esquece o todo,
- Provoca ressentimentos explorando as fraquezas da outra parte;
- Evita o conflito, em vez de o administrar;
- Confiar demais em suas habilidades e queima etapas importantes de negociação;
- Improvisa muito, abusando do jogo de cintura e desprezando o planejamento;
- Não cumpre prazos ou promessas e, com isso, perde credibilidade;
- Preocupa-se apenas com o seu lado;
- Ignora as diferenças e desrespeita a lógica do outro negociador;
- Trabalha com uma margem estreita;
- Não explora convenientemente o fator tempo, tornando-se impaciente;
- Assume, com frequência, uma postura defensiva;
- Está mais preocupado em falar do que em ouvir;
- Possui baixa flexibilidade e não costuma colocar-se no lugar do outro;
- Utiliza termos técnicos ou linguagem inacessível à outra parte;
- Não dá importância devida aos resultados da negociação.

Lembre-se sempre: “quando negociamos com pessoas astutas, nunca devemos considerar que suas necessidades sejam traduzidas em palavras”. Francis Bacon disse isto em 1597.

Sucesso em todas as suas negociações! Ferramentas e informações para isto, você já possui!

Resumo

Nesta aula estudamos alguns elementos componentes de erros e disfunções principais que podem acometer as pessoas em um processo de negociação fazendo com que, mesmo sem querer e apresentando extrema boa intenção, provocam erros que não são admitidos pela outra parte do processo de negociação, provocando resultados negativos e até o encerramento das negociações. Fique atento a eles, pois desta forma, conhecendo-os, você poderá adotar providências prévias, evitando essas gafes, esses “micos”.



Aula 19 - Trabalho em equipe nas negociações

Nesta aula vamos nos aprofundar nos estudos a respeito da contribuição do trabalho em equipe para o sucesso do processo de negociação. Pode ser que você pense que trabalha sozinho e resolve suas negociações da mesma forma, mas será que isso é verdade? Será esta a melhor forma de negociar? Vamos estudar sobre o trabalho em equipe para as negociações e, ao final da aula, você terá condições de avaliar e concordar que todos nós trabalhamos em equipe, e que as negociações poderão resultar muito mais eficazes por força de um trabalho assim.

19.1 Trabalho em equipe nas negociações

No mundo de hoje, no qual vivemos intensas relações sociais, com grandes transformações na forma de interagirmos com as pessoas na vida pessoal e profissional, é praticamente impossível que façamos algum tipo de atividade sem dependermos da atuação de outras pessoas, as quais com suas competências e habilidades específicas irão nos auxiliar a obter os resultados das demandas diárias que temos, para resolver diversos assuntos.

Nenhum de nós é suficientemente capaz de resolver tudo, absolutamente tudo, sem ter o auxílio de outras pessoas nos ajudando a resolver questões e assuntos cujo conhecimento nós não dominamos.

As pessoas são diferentes entre si, têm conhecimento, cultura, inteligência, competências, habilidades e capacidade de resolver problemas e encontrar soluções de forma diferentes. Isto é natural e compreensível, e se pode até afirmar mais vantagens sobre isto: o progresso das ciências, as transformações da humanidade, a evolução do mundo ocorre exatamente em razão da diferença de inteligência, de competências, de habilidades e de capacidade das pessoas em resolver problemas e obter soluções diferentes frente a diversidades. É desta forma que a ciência conhece maneiras diferentes e diversificadas de resolver problemas e encontrar soluções que se transformam em ciência transformadora, que movem o mundo da forma como tem acontecido. Se fossemos todos absolutamente iguais, o mundo não passaria pelas transformações que já passou, permitindo-nos estar onde estamos, nem tampouco teríamos a perspectiva de evoluirmos e nos transformarmos mais ainda nos próximos anos.

O trabalho em equipe, mediante a contribuição e auxílio das diversas inteligências, competências e habilidades das pessoas é quase uma atividade obrigatória em nossa vida diária.

Em processos de negociação, o trabalho em equipe é igualmente fundamental. O trabalho em equipe é, antes de tudo, uma espetacular estratégia de negociação, pois tem a capacidade de reunir diversas formas de proposição de alternativas e de resolução de problemas, não se limitando a apenas uma, ou poucas opções de resolução, de apenas uma pessoa.

Como conceito de trabalho em equipe, podemos recorrer a alguns autores presentes na vasta literatura científica que trata sobre o tema. Vamos apresentar alguns desses conceitos. Os autores Piancasteli, Faria e Silveira (2011) trazem uma definição interessante, que transcrevemos a seguir:

Conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares comprometidas uma com as outras pela missão comum, objetivos comuns (obtidos pela negociação entre atores sociais envolvidos) e com um plano de trabalho bem definido.

Vamos entender melhor o conceito apresentado. O trabalho em equipe depende sim de um grupo de pessoas com habilidade complementares, mas vamos acrescentar mais alguns detalhes a respeito disto. Para que as habilidades sejam complementares, as pessoas também precisam ter as competências complementares essenciais para realizar as tarefas.

Da mesma forma, ou seja, buscando terem complementariedade de processos para obter resultados comuns, essas competências e habilidades complementares precisam ser objeto de acordos comuns que visem a elaboração de um plano de trabalho pré-definido, que irá produzir os resultados que satisfaçam as expectativas destes que estão trabalhando em equipe.

Os envolvidos na equipe combinam previamente algumas formas de atuação e contribuição para que cada um apresente durante a negociação, na medida de suas competências e habilidades, que somadas podem produzir os resultados positivos desejados.

Assim, por exemplo, como ocorre no trabalho em equipe para transportar pessoas em um ônibus. Nós podemos identificar diversas atividades e atitudes que são pertinentes ao trabalho de cada um da equipe. O motorista, por exemplo, tem competências e habilidades diferentes do cobrador, mas

ambos são responsáveis pelo trabalho em equipe de transportar as pessoas. Ambos também vivem negociando com os passageiros durante todo o percurso que elas fazem na viagem do ônibus.

Desde o momento em que o ônibus para, atendendo a um pedido que alguém fez, acenando com as mãos, e com a parada do ônibus, ele permite que as pessoas entrem no ônibus. Veja como houve uma negociação contemplando interesse de ambas as partes.

Na sequência, iniciam outros procedimentos de negociação dentro do ônibus. Por exemplo, o cobrador cobra a passagem e o passageiro faz o pagamento: há uma negociação financeira com o pagamento da passagem e eventualmente com a entrega do troco pelo cobrador ao passageiro.

Ainda, quando o passageiro quer descer do ônibus no local em que precisa descer, ele negocia novamente com o motorista, ainda que esta negociação não seja mediante forma verbal entre eles. O passageiro aciona a campainha e, desta forma, ele se comunica com o motorista informando sua intenção de descer do ônibus. O motorista recebe a informação e, como previamente conhecido, para no ponto de ônibus.

Ou seja, em uma simples viagem de ônibus há diversos momentos de negociação entre o passageiro, o motorista e o cobrador do ônibus.

Essa negociação só termina quando a pessoa desce do ônibus e em razão dela houve a realização de um trabalho em equipe (realizado pelo motorista e pelo cobrador) para entregar o produto que foi buscado e comprado pelo cliente (ou seja, pelo passageiro).

Até mesmo um corredor de maratona, cuja atividade principal se dá essencialmente sozinho, quando percorre a distância dos 42.195 metros de uma maratona, não está sozinho. Ele está sempre acompanhado de uma equipe multidisciplinar de profissionais que o auxilia para que ele tenha o sucesso desejado.

Pense nisso e veja que você só terá a lucrar realizando seu trabalho de negociação sempre apoiado em informações e auxílio de outras pessoas que têm pensamentos diferentes dos seus, o que não significa que elas estejam erradas; apenas pensam diferente e têm diferentes formas de resolução para o mesmo problema, mas que podem ser tão, ou mais eficaz, do que sua forma de pensar e de resolver.

Aula 20 - Conceitos e compreensão controversos em negociação

Com a aula que estamos iniciando desejamos que você conheça alguns pontos controversos e sobre os quais sempre há algumas incompreensões a respeito do ato e das fases de um processo de negociação. Ao final da aula você poderá concluir que, como em outras situações, alguns mitos, algumas inverdades, precisam ser esclarecidas para que tenhamos maior e melhor condição de sucesso nas negociações.

20.1 Conceitos e compreensão controversos em negociação

Você já foi vítima de uma daquelas estórias que alguém nos conta, e que conta com tanta vontade de ser verdade que se chega ao exagero para fazer com que aquilo seja a única verdade possível, não se admitindo outra realidade?

Embora não seja exatamente a posição e comportamento desejados, muitas vezes, em uma negociação, temos enfrentado situações desta natureza, como também sofremos deste mal em muitos momentos da nossa vida pessoal e profissional.

Algumas pessoas “**encasquetam**” com algumas ideias e as tem como se fossem a única verdade possível, não dando chance para que outras versões, tão ou mais verdadeiras do que aquela, possam se fazer presentes para esclarecer pontos de vista controversos.

Na maioria das vezes essas situações decorrem de crenças e hábitos pessoais antigos, arraigados nas pessoas, sobre os quais elas não abrem mão, e não se esforçam para ter movimentos no sentido de conhecer formas diferentes de entender aquilo que para elas já está definido, não admitindo mudanças.

Lembra-se dos comportamentos autoritário, arbitrário e inflexível sobre o qual conversamos em aulas anteriores? Eles são próprios daquele indivíduo que não aceita opiniões diferentes, não está aberto a discussões mais amplas e a admitir novas formas de enxergar as coisas, de buscar outras soluções. Normalmente são essas pessoas que desenvolvem e alimentam essas crenças controversas sobre as quais vamos estudar nesta aula e, fique atento a elas, pois podem prejudicá-lo muito. Ou, de outra forma, se você conseguir identificá-las e se

A-Z

Encasquetar: 1. Meter (ideia, desejo, plano etc.) fixamente na própria cabeça; fixar-se em (ideia, plano etc.); 2. Cismar [Ex.: Encasquetou que vai ser astronauta. 3. Fig. Pop. Tentar convencer, persuadir (alguém, inclusive si mesmo); Induzir.

aproveitar delas, utilizando-as adequadamente, como estratégia a ser evitada e não admitida, elas poderão ajudá-lo demasiadamente.

Vejamos, na sequência, alguns conceitos e inverdades que podem causar equívocos e distorções sobre o ato e a arte de negociar.

20.2 Negociação: inverdades perigosas

Quando se fala em habilidades de negociação, há uma série de inverdades que decorrem de visões distorcidas ou parciais do tema. Vejamos a seguir algumas inverdades:

“A maior pressão para fazer concessões é sempre para meu lado”.

Duas pessoas que se propõem a negociar sempre têm pressões “escondidas” - uma precisa comprar, outra vender etc. - a quantificação dessa necessidade é mais difícil, mas ela sempre existe. Procure negociar como se as pressões fossem equilibradas, assim você fará concessões mais parcimoniosamente. Busque também identificar as efetivas necessidades do outro lado, pois assim poderá ter uma ideia melhor das pressões a que ele está submetido.

“O segredo de uma negociação está no maior conhecimento possível de estratégias e táticas”.

Uma negociação eficiente e eficaz requer conhecimento sobre as pessoas com quem se negocia, sobre o assunto/negócio, bem como sobre técnicas de negociação (etapas, estratégias e táticas, impasses, concessões etc.). Estratégias e táticas são apenas um instrumento no arsenal da negociação; um instrumento que poderá tornar-se perigoso, pois, seu uso repetido pode tornar o outro negociador extremamente competitivo.

“Uma boa metodologia está sempre atrelada a determinado tipo de negociação (ou negócio)”.

É exatamente o contrário: uma boa metodologia sempre servirá para qualquer tipo de negociação e para todo e qualquer tipo de negócio. O que deve mudar é o tipo de negócio e não a metodologia para negociar; uma boa metodologia se aplica às negociações de qualquer área ou segmento.

“É impossível que duas partes saiam ganhando numa mesma negociação”.

Esta é uma das maiores inverdades que temos encontrado. Em primeiro lugar vamos lembrar que há várias moedas envolvidas numa negociação, tais como dinheiro, status, consideração, prestígio. Pode-se não ganhar tanto dinheiro como a outra parte, mas o prestígio e status também contam para o

grau de satisfação. O ganha/ganha também está extremamente relacionado com a preocupação com os objetivos e necessidades do outro lado durante a negociação; quem tem esse genuíno tipo de preocupação e transmite isto à outra parte, certamente contribuirá para uma solução de ganho comum. Vale mencionar o item flexibilidade (disposição para mudar), que em muito contribui para a sinergia durante a negociação, quando o resultado final é maior que a soma das parcelas das contribuições individuais. Aí o ganha/ganha fica mais fácil.

“Em negociação é mais importante falar do que ouvir”.

Desde nossa infância somos educados para falar mais do que ouvir. O garoto que fala aparece mais do que aquele que é tímido e não fala. Nos programas de formação técnica e gerencial isto não é diferente. Enfatiza-se o falar, como se falando muito fosse possível convencer mais rapidamente a outra parte, nem que seja pelo cansaço. Em negociação, ouvir é tão importante quanto falar. É ouvindo que se identificam as necessidades e expectativas da outra parte, é quando se obtém informações valiosas para se estabelecer uma ponte entre a sua argumentação e as suas necessidades, a argumentação e a necessidade da outra parte. Quem tem paciência para ouvir primeiro e falar depois, certamente terá chances de fazer uma melhor negociação.

“Existe um estilo ideal para negociação”.

A experiência e as pesquisas nos provam que não há estilo ideal. O ideal seria ter na equipe os quatro estilos representados e usá-los de acordo com as características dos outros negociadores e do próprio momento da negociação.

“É importante conhecer as fraquezas do outro negociador para poder usá-las durante a negociação”.

As pesquisas provam que qualquer argumentação calcada nas fraquezas da outra parte tende a tornar esta mais defensiva e menos propensa a negociar. Pode-se até conseguir uma vitória em curto prazo, mas isto a médio e longo prazo poderá representar uma vitória de custo mínimo alto. Outro aspecto a lembrar é o lado ético. Não nos parece saudável procurar saber as fraquezas da outra parte para usá-las em nosso próprio benefício, especialmente se essa outra parte é alguém com quem negociamos permanentemente.

“A dimensão confiança não é importante no processo de negociação”.

Confiança é algo que se adquire ou se perde a partir do primeiro contato na negociação, inclusive por telefone. Vários são os elementos que podem aumentar ou eliminar a confiança:

- **Credibilidade:** cumprir o que promete, ou seja, fazer o que diz;
- **Receptividade:** conviver com valores, sentimentos, prioridades diferentes das suas, aceitar as pessoas como elas são;
- **Coerência:** dizer o que pensa e sente de forma lógica e clara, sem ficar fazendo muitos rodeios;
- **Clareza:** não esconder o jogo, passar aos outros informações relevantes, embora não confidenciais.

A ausência de qualquer um desses comportamentos certamente afetará a confiança do outro negociador em você e vice-versa. Sem confiança, dificilmente poderá haver negociação.

“A maior flexibilidade prejudica a negociação”.

Flexibilidade pode ser definida como a capacidade do negociador ver a mudança (ou qualquer nova ideia) como uma oportunidade (e não como uma ameaça). Negociadores flexíveis estão sempre abertos a novas alternativas, melhores do que aquelas já pensadas, mesmo que essas novas ideias venham da outra parte, sempre serão capazes de efetuar negociações mais ricas. Outra característica do negociador flexível é a sua capacidade de se colocar no lugar do outro, e aí então examinar a viabilidade de sua própria argumentação. Na era da customização máxima, a importância da flexibilidade é cada vez mais óbvia.

Resumo

Nesta aula lhe apresentamos algumas inverdades que são ditas por muitas pessoas e que acabam interferindo em nossa compreensão adequada sobre elas. São situações controversas que não são exatamente verdade, por isso a importância de estudarmos e compreendermos tais fatos. Assim você poderá reconhecer e separar o joio do trigo para tomar decisões mais adequadas para suas negociações.

Referências

ALBERTO, C. **A magia dos negociadores**: venda produtos, serviços, ideias e você mesmo com muito mais eficácia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMARU, A. C. **Gerência de trabalho de equipe**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

BOHLANDER, G. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thompson, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como Incrementar Talentos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Cobra, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao Sim**. Tradução Vera Ribeiro & Ana Lauiza Borges. 2. ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GODRI, D. Marketing de ação. **O marketing que se ensina nas universidades e se pratica nas melhores empresas**. 4. ed. Blumenau: EKO, 1997.

JULIO, C. A. **A magia dos grandes negociadores**. Como vender produtos, serviços, ideias e você mesmo com muito mais eficácia. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle em Administração e Negócios. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO, N. Disponível em: <http://www.narcisomachado.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=63:taticas-e-estrategias-de-negociacao-&catid=41:artigos&Itemid=67>.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. A multiplicação do talento humano. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

PIANCASTELI, C. H.; FARIA, H. P.; SILVEIRA, M. R. da. **O trabalho em equipe**. Disponível em: <<http://www.estrategiabrasileirinhos.com.br/wp-content/uploads/2011/03/OTrabalhoemequipe.pdf>>.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WANDERLEY, J. A. P. **Negociação Total**. Encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 1. ed. São Paulo: Gente, 1998.

Atividades autoinstrutivas

1. Segundo Stoner e Freeman (1999) pode-se definir negociação como:

- a)** processo de entendimento entre partes para que um saia vencedor e o outro derrotado;
- b)** disputa entre partes de um negócio que não interessa a eles, mas que os envolvem para uma solução definida por outras pessoas;
- c)** uso de habilidades de comunicação e barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios;
- d)** uso de comunicação persuasiva e estratégia de ardil para que, em razão de questionamentos, a parte detentora da integral razão obtenha vantagem ilimitada;
- e)** processos que envolvem competências e habilidades de comunicação, para busca de solução de litígios decorrentes onde um ganha e outro perde.

2. Em relação ao processo de evolução e transformação das práticas e estratégias de negociação, pode-se afirmar em relação ao período denominado de “ação da produção” compreendido entre a revolução industrial até o início da Primeira Guerra Mundial.

- a)** as negociações eram na base de quem tem mais pode mais;
- b)** nas negociações começa-se a perceber que pessoas que negociam melhor obtêm maiores vantagens;
- c)** nesta fase muito valor é dado as negociações, já que a concorrência começa a ter grande atuação no mercado;
- d)** negociação de forma mais consciente, preparada, estudada, sem se utilizar apenas da intuição, mas essencialmente da técnica;
- e)** negociações são cada vez mais irracionais, com clara intenção de que quem tem integral razão deve massacrar aquele que, por não ter razão, abre a negociação.

3. Em relação ao processo de evolução e transformação das práticas e estratégias de negociação, pode-se afirmar em relação ao período denominado de “ação da vendas”, compreendido entre o fim da Segunda Guerra Mundial até a metade do século XX (1950) .

- a)** nesta fase muito valor é dado as negociações, já que a concorrência começa a ter grande atuação no mercado;
- b)** negociação de forma mais consciente, preparada, estudada, sem se utilizar apenas da intuição, mas essencialmente da técnica;

- c) nas negociações começa-se a perceber que pessoas que negociam melhor obtêm maiores vantagens;
 - d) negociações são cada vez mais irracionais, com clara intenção de que quem tem integral razão deve massacrar aquele que, por não ter razão, abre a negociação;
 - e) as negociações eram na base de quem tem mais pode mais.
- 4. Em relação ao processo de evolução e transformação das práticas e estratégias de negociação, pode-se afirmar em relação ao período denominado de “ação de marketing”, cuja ocorrência verifica-se a partir de 1950.**
- a) negociações são cada vez mais irracionais, com clara intenção de que quem tem integral razão deve massacrar aquele que, por não ter razão, abre a negociação;
 - b) nas negociações começa-se a perceber que pessoas que negociam melhor obtêm maiores vantagens;
 - c) negociação de forma mais consciente, preparada, estudada, sem se utilizar apenas da intuição, mas essencialmente da técnica;
 - d) as negociações eram na base de quem tem mais pode mais;
 - e) nesta fase muito valor é dado as negociações, já que a concorrência começa a ter grande atuação no mercado.
- 5. Em relação ao processo de evolução e transformação das práticas e estratégias de negociação, pode-se afirmar em relação ao período denominado de “ação atual”.**
- a) negociações são cada vez mais irracionais, com clara intenção de que quem tem integral razão deve massacrar aquele que, por não ter razão, abre a negociação;
 - b) nas negociações começa-se a perceber que pessoas que negociam melhor obtêm maiores vantagens;
 - c) negociação de forma mais consciente, preparada, estudada, sem se utilizar apenas da intuição, mas essencialmente da técnica;
 - d) as negociações eram na base de quem tem mais pode mais;
 - e) nesta fase muito valor é dado as negociações, já que a concorrência começa a ter grande atuação no mercado.

6. Reportando-nos ao conceito e compreensão sobre processos de negociação, pode-se compreender, conforme o autor Wanderley (1998):

- a) negociação é um ato entre pessoas que tem ideias compatíveis e convergentes, mas que necessitam do apoio de terceiros para resultados eficazes;
- b) negociação promove associação de antagonismos para obtenção de disputa de ideias e contraposições;
- c) negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existem interesses comuns, complementares e opostos;
- d) negociação compreende maneira de desenvolver desentendimentos visando obter preços e condições mais favoráveis para a parte vencedora;
- e) negociação resulta dos atos de negociação mantido entre duas ou mais pessoas cujas ideias são semelhantes, iguais e por serem iguais não podem ser empreendidas.

7. De acordo com o autor Roger Fischer (2005), o que se entende por “barganhas posicionais”?

- a) são elementos artificiais de uma negociação que assumem características de um ardil de arma com grande potencial de destruição da outra parte;
- b) são trocas efetuadas antecipadamente ao processo de negociação, realizado entre pessoas que não integram a negociação, para tomada de posição na mesa ;
- c) são elementos de natureza pessoal, personalista, que, dependendo de cada pessoa a participar da negociação torna a outra dependente da proposta de acordo oposta;
- d) são elementos de natureza pessoal, personalista, que, dependendo de cada pessoa a participar da negociação torna a outra independente da proposta de acordo oposta;
- e) são elementos naturais de uma negociação, que não podem assumir características de um ardil de arma com grande potencial de destruição da outra parte.

8. De acordo com o autor Roger Fischer, é correto afirmar:

- a) em uma negociação é indispensável adotar posições ásperas, reacionárias, pois o que está em discussão refere-se ao ponto de vista subjetivo que foi desafiado;
- b) nas negociações o mais importante e fundamental é que as duas partes estejam preparadas para o confronto pessoal, pois isto irá acontecer independente da razão;
- c) em uma negociação é preciso adotar posturas menos ásperas, pois a disputa não deve ser subjetiva, mas sim de um negócio, de uma posição, de um ponto de vista sobre o qual ambas as partes podem ter razões subjetivas corretas, porém diferentes;
- d) em uma negociação, os valores morais e éticos de cada parte deve superar os da outra parte, pois assim se estabelecem as razões verdadeiras que se buscam;
- e) nas negociações, os padrões de comportamento devem ser distintos e os resultados da confrontação pessoal devem ser transferidos para o dia a dia, pois somente assim se assegurarão os resultados positivos.

9. A respeito do conceito de ética é correto afirmar:

- a) o indivíduo deve desconsiderar a opinião de outros para fixar somente na sua opinião sobre o que é ético;
- b) o que vale como padrão ético está relacionado às crenças pessoais de cada pessoa, e isto deve prevalecer sobre os demais;
- c) ética não se refere necessariamente ao que é pertinente á moral ou comportamento, portanto, valem as minhas crenças e atitudes pessoais;
- d) em negociação não se aplicam padrões ou requisitos éticos, pois as partes estão resolvendo controvérsias e um deve superar o outro na resolução presente na negociação;
- e) o conceito de ética pode sofrer ser entendido em razão de como cada pessoa aprende sobre o que é ético e que não é, mas há um padrão social admissível.

10. Assinale o que os autores Andrade, Alyrio e Macedo (2007), apresentam em seu estudo sobre a "ética":

- a) a ética está inserida no campo da ciência do comportamento humano individual, e deve prevalecer a construção individual e subjetiva de cada acerca da ética;
- b) no estudo da ética, não devem ser levada em consideração as posições sociais, pois as pessoas constituem a sociedade em razão de suas posições individuais;

- c) a ética está inserida no campo da ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objeto é a moralidade;
- d) a relação entre custo e benefício deve superar qualquer tipo de estudo acerca do procedimento ético, devendo, deste modo, não ser importante no contexto da negociação;
- e) negociações com abordagens éticas representam sempre fraqueza e perda de posição de uma das partes envolvidas na negociação.

11. A postura, sob o aspecto mais conceitual e subjetivo, no processo de negociação, refere-se a:

- a) a maneira como me posiciono fisicamente na mesa de negociação;
- b) a maneira como conduzo a parte conduz sua ação durante a negociação, devendo sempre alterá-la para confundir a outra parte;
- c) é pertinente ao conjunto de ideias e de defesa dos pontos de vista da parte que tem razão na negociação e que vão reforçar sua defesa para a conclusão vitoriosa;
- d) indica forma de manifestamos nossas satisfações ou insatisfações, independente de estarmos falando e até mesmo por tipos de reação em razão de manifestação de outro;
- e) é pertinente a forma mais ou menos áspera e ardilosa com que uma parte se envolve na negociação, visando incomodar ou submeter a outra, objetivando vantagem competitiva.

12. Segundo o autor Wanderlei (1998) a respeito da postura competitiva (ganha/perde) é correto afirmar:

- a) esta postura é encontrada no negociador que não se importa em perder desde que o outro também perca; esta postura inviabiliza negociações posteriores e não atende as necessidades da empresa;
- b) é postura que determina antecipadamente quem deverá ganhar e superar o outro, e para tanto todas as ações estão direcionadas neste sentido;
- c) este negociador acredita que um bom acordo deva satisfazer ambos os lados, possibilitando negociações futuras; é possível encontrar alternativas de ganho comum, pois os negociadores não são inimigos, mas sim solucionadores de problemas comuns;
- d) o negociador que está interessado apenas na satisfação de seus próprios interesses, sem se preocupar com o outro lado, quer levar vantagens em tudo, acredita que o mundo é dos mais espertos;
- e) é a postura em que a competição deve exceder o âmbito da negociação efetivada, devendo ser utilizadas armas e estratégias ardilosos e até ofensas pessoais, caso necessário, pois isto desestabiliza o oponente.

13. Segundo o autor Wanderlei (1998) a respeito da postura colaborativa (ganha / ganha) é correto afirmar:

- a) este negociador acredita que um bom acordo deva satisfazer ambos os lados, possibilitando negociações futuras; é possível encontrar alternativas de ganho comum, pois os negociadores não são inimigos, mas sim solucionadores de problemas comuns;
- b) é a postura em que a competição deve exceder o âmbito da negociação efetivada, devendo ser utilizadas armas e estratégias ardilosos e até ofensas pessoais, caso necessário, pois isto desestabiliza o oponente;
- c) o negociador que está interessado apenas na satisfação de seus próprios interesses, sem se preocupar com o outro lado, quer levar vantagens em tudo, acredita que o mundo é dos mais espertos;
- d) é a postura que determina antecipadamente quem deverá ganhar e superar o outro, e para tanto todas as ações estão direcionadas neste sentido;
- e) esta postura é encontrada no negociador que não se importa em perder desde que o outro também perca; esta postura inviabiliza negociações posteriores e não atende às necessidades da empresa.

14. Segundo o autor Wanderlei (1998) a respeito da postura Kamikaze (perde / perde) é correto afirmar:

- a) é postura que determina antecipadamente quem deverá ganhar e superar o outro e para tanto todas as ações estão direcionadas neste sentido;
- b) esta postura é encontrada no negociador que não se importa em perder desde que o outro também perca; esta postura inviabiliza negociações posteriores e não atende às necessidades da empresa;
- c) este negociador acredita que um bom acordo deva satisfazer ambos os lados, possibilitando negociações futuras; é possível encontrar alternativas de ganho comum, pois os negociadores não são inimigos, mas sim solucionadores de problemas comuns;
- d) é a postura em que a competição deve exceder o âmbito da negociação efetivada, devendo ser utilizadas armas e estratégias ardilosos e até ofensas pessoais, caso necessário, pois isto desestabiliza o oponente;
- e) o negociador que está interessado apenas na satisfação de seus próprios interesses, sem se preocupar com o outro lado, quer levar vantagens em tudo, acredita que o mundo é dos mais espertos.

15. São características e estilos do perfil pragmático de negociadores:

- a) organizados, mas não excessivamente metódicos;
- b) perdem tempo com bobagens, possuem tom de voz mansa e gestos calmos;
- c) pouco práticos;
- d) muito sensíveis;
- e) pacientes.

16. A respeito do perfil analítico, marque V para verdadeiras e F para falsas e em seguida indique a alternativa que contém a sequência correta de respostas.

- () Para as pessoas deste perfil quanto maior a quantidade de informações e detalhamento de um produto/serviço, mais sucesso terá a negociação;
- () São organizados, seu tom de voz é constante, com pouca variação;
- () São atentos, porém não demonstram as emoções facilmente;
- () Não procuram sempre entender as vantagens e desvantagens e todas as possíveis consequências na aquisição de um bem;
- () Têm preocupação em ser justos e agir com base em princípios; às vezes são rígidos;

- a) V, V, V, F, F,
- b) V, F, F, V, V,
- c) F, F, F, V, V,
- d) V, V, V, F, V
- e) V, F, F, V, F

17. A respeito do perfil expressivo, marque V para verdadeiras e F para falsas e em seguida indique a alternativa que contém a sequência correta de respostas.

- () As pessoas com este perfil são eloquentes, tem gestos largos e alta inflexão de voz;
- () São movidos pela intuição;
- () Buscam popularidade e podem ser centrados em si mesmos;
- () Não vão direto ao assunto;
- () Jamais se preocupam com as pessoas e buscam harmonia nas relações.

- a) V, V, V, F, F,
- b) V, F, F, V, V,
- c) F, F, F, V, V,
- d) V, V, V, F, V
- e) V, V, V, V, F

18. A respeito do perfil afável, marque V para verdadeiras e F para falsas e em seguida indique a alternativa que contém a sequência correta de respostas.

- () Apresentam gestos fortes e voz graves;
- () Preocupam-se com os valores sociais e o equilíbrio nas relações;
- () Fazem avaliações subjetivas, buscam a paz e têm apego à tradição;
- () Com as pessoas deste perfil não adianta ter pressa, pois eles são tranquilos e gentis e levam um tempo maior para a tomada de decisão;
- () Dispensam opiniões de outros para se decidir.

- a) V, V, V, F, F,
- b) V, F, F, V, V,
- c) F, F, F, V, V,
- d) F, V, V, V, F
- e) V, V, V, V, F

19. A respeito dos perfis e de formas estratégicas para se criar efeitos positivos de negociação, associe a primeira coluna em razão de dicas e sugestões apresentadas na segunda coluna e, na sequência, indique a alternativa que contém a sequência correta de respostas:

(1) Sim (2) Não

- () O primeiro passo é reunir informações sobre a pessoa ou a empresa com a qual você ira tratar.
- () Não há necessidade de obter informações prévias sobre as pessoas com quem se irá negociar; a surpresa é elemento vital para decisão racional.
- () Tenha sempre na memória os possíveis perfis de comportamento para que você possa rapidamente descobrir o tipo possível da outra parte.
- () A partir das observações iniciais, acrescente e compatibilize outras características que você irá observar no decorrer da negociação.

- a) 1, 1, 1, 2
- b) 1, 1, 2, 2
- c) 2, 2, 2, 1
- d) 2, 2, 1, 2
- e) 1, 2, 1, 1

20. De acordo com o Dicionário Aulete Digital, pode-se compreender tática como:

- a) ato ou efeito de produzir ideias para processo de produção;
- b) forma diferente de fazer algo que já é feito;
- c) maneira eficaz de submeter pessoas a condições menos favoráveis;
- d) maneira de observar como as pessoas fazem as coisas para copiá-las;
- e) maneira hábil de conduzir, encaminhar ou ajustar um negócio, uma empresa, uma discussão.

21. De acordo com o Dicionário Aulete Digital, pode-se compreender estratégia como :

- a) forma de fazer igual o que os outros já fazem;
- b) planejamento de ações, visando objetivo, considerando variáveis possíveis;
- c) estabelecer planejamento de comportamento da outra pessoa;
- d) maneira de impedir que a outra parte possa ter razão na negociação;
- e) forma hábil de impedir que a visão e a missão da empresa seja colocada em discussão.

22. De acordo com o texto estudado no livro, uma das regras de ouro de uma negociação refere-se ao estabelecimento de um “rapport” visando criar clima favorável e de confiança para as tratativas da negociação.

A respeito do estabelecimento de rapport com o perfil do negociador pragmático, indique V para verdadeira, F para falsas e na sequência marque a opção que tem a sequência de respostas corretas:

- () adote a mesma postura do pragmático;
- () procure responder rapidamente os questionamentos;
- () não use de muitas explicações e considerações;
- () insista sempre em citar aspectos técnicos e preço que não interessa a ele;
- () negocie sempre com base no que poderá efetivamente entregar.

- a) F, F, V, V, V
- b) F, V, V, F, F
- c) V, V, V, F, V
- d) F, V, V, F, V
- e) V, F, V, F, V

23. De acordo com o texto estudado no livro, uma das regras de ouro de uma negociação refere-se ao estabelecimento de um “rapport” visando criar clima favorável e de confiança para as tratativas da negociação.

A respeito do estabelecimento de rapport com o perfil do negociador analítico, indique V para verdadeira, F para falsas e na sequência marque a opção que tem a sequência de respostas corretas:

- () sempre apresente grande quantidade de informações;
- () não exija dele respostas rápidas e momentâneas;
- () sempre, cobre e tente tomada de decisão imediata;
- () procure ser lógico em sua explanação, mas objetivo;
- () permita tempo para ele analisar as hipóteses da negociação.

- a) F, F, V, V, V
- b) V, V, F, V, V
- c) V, V, V, F, V
- d) F, V, F, F, V
- e) V, F, V, F, F

24. De acordo com o texto estudado no livro, uma das regras de ouro de uma negociação refere-se ao estabelecimento de um “rapport” visando criar clima favorável e de confiança para as tratativas da negociação.

- a) A respeito do estabelecimento de rapport com o perfil do negociador expressivo, marque a alternativa que contém a resposta correta;
- b) jamais estabeleça relacionamento pessoal com ele;
- c) sempre vá direto ao assunto, ele tem urgência, é expressivo;
- d) apresente dados numéricos e estatísticos, pois a memória dele é racional e não intuitiva;
- e) comprometimento, prazos e condições oferecidas devem ser atendidos;
- f) ele será estimulado se tiver certeza que não precisará participar da resolução de problemas, pois ele tem certeza que outros precisam mais dele

25. De acordo com o texto estudado no livro, uma das regras de ouro de uma negociação refere-se ao estabelecimento de um “rapport” visando criar clima favorável e de confiança para as tratativas da negociação.

A respeito do estabelecimento de rapport com o perfil do negociador AFÁVEL, marque a alternativa que contém a resposta correta:

- a) afaste-se dele, em seu mundo, ele tem ideias que prejudicam a negociação;
- b) aproveite sua fraqueza e determine a forma de atuação para vencê-lo;
- c) se sentir que está sendo envolvido por você, será sempre submisso para buscar solução;
- d) ele jamais imagina que alguém o traia, ele sempre manterá o canal de comunicação;
- e) aja sempre com prudência, calma, procure estabelecer uma relação de cumplicidade com ele.

26. De acordo com o texto estudado no livro, marque V para verdadeira e F para falsa em relação às habilidades de um negociador de destaque; em seguida indique a alternativa que contém a sequência correta de respostas:

- () conhece profundamente o produto;
- () conhece o mercado significativamente;
- () tem habilidade de montar pacotes para venda de soluções aos clientes;
- () reserva para si informações úteis, pois assim mantém o cliente sob domínio;
- () domina conhecimento sobre o processo logístico da empresa e do produto.

- a) V, V, V, V, V
- b) F, F, F, F, F
- c) V, V, V, F, V
- d) F, F, F, V, F
- e) V, V, F, F, V

27. De acordo com o texto estudado no livro, associe a primeira coluna com a segunda coluna, em relação às habilidades de um negociador de destaque; em seguida indique a alternativa que contém a sequência correta de respostas.

1-vender soluções

2- agregar valor

3- gerenciar

() Não se limite a acompanhar o cliente; agilize o processo.

() Interfira, quando possível, a favor do cliente.

() Informe benefícios do produto ao cliente.

() Você não vende apenas o produto e sim tudo que ele representa para facilitar a vida da pessoa.

() Monte pacotes, somando ao produto alguns serviços adicionais.

a) 3, 2, 3, 1, 2

b) 3, 3, 2, 1, 1

c) 2, 2, 3, 1, 2

d) 3, 2, 3, 1, 1

e) 3, 3, 1, 2, 1

28. Sobre as etapas do processo de negociação, de acordo com o autor Júlio (2003), indique a alternativa correta:

a) o planejamento contínuo diz respeito às condições de produção, antes da negociação;

b) o planejamento sob medida acontece 24 horas por dia, todos os dias;

c) o planejamento sob medida se refere à atualização de informações relevantes para a empresa;

d) o planejamento contínuo refere-se à atualização de informações relevantes para todos os clientes, como produto, mercado, etc.;

e) o planejamento sob medida descarta demandas de clientes, pois interessa apenas à organização e o que ela vai colocar no mercado.

29. Sobre as etapas do processo de negociação, de acordo com o autor Júlio (2003) indique a alternativa correta:

a) na preparação, deve estabelecer condições para abertura reduzindo tensão;

b) na exploração, deve-se estabelecer objetivos a serem alcançados;

c) na abertura, deve estabelecer reciprocidade psicológica;

d) na preparação, deve-se oferecer soluções amigáveis;

e) na clarificação, devemos considerar objeções levantadas como oportunidades par detalhar mais o objetivo; assumir postura de ouvinte atento.

30. Sobre as etapas do processo de negociação, de acordo com o autor Júlio (2003) associe a primeira coluna com a segunda coluna e em seguida indique a alternativa que contém a sequência correta:

(1) negocie

(2) ação final

(3) controle/avaliação

() verifica-se o resultado/saldo das negociações

() chamado encontro de interesses

() fechamento do negocio; oferecer opções de escolha a outra parte

() refletir sobre o que passou

() ceder em algumas coisas para obter outras

a) 3, 1, 2, 3, 2

b) 3, 3, 1, 1, 2

c) 2, 1, 1, 3, 2

d) 2, 2, 3, 3, 1

e) 1, 3, 3, 2, 1

31. Sobre o conceito de comunicação apresentado pelos autores Chiavenatto (2000) e Gil (1994), compreende-se:

a) processo em que uma pessoa, o receptor, apresenta uma ideia e a outra pessoa, o emissor, recebe a ideia;

b) ato em que um pronuncia de forma verbal, ou não verbal, uma ideia que a outra parte deve entender conforme foi pronunciado;

c) troca de informações entre indivíduos (emissor e receptor) que necessita ser pronunciada por canais de comunicação, e devidamente entendida e compreendida;

d) forma de troca de informações exclusivamente verbais, pois demanda a presença física das pessoas;

e) estratégia de ruídos entre as pessoas iniciada por quem fala e encerrada pelo recebimento da mensagem de quem escuta, independente de compreensão.

32. Sobre as personagens identificáveis no processo de comunicação, associe a coluna 1 com a coluna 2 e em seguida, marque a alternativa que contém as respostas corretas :

(1) emissor

(2) receptor

(3) ruído

- () declara, pronuncia, a mensagem que pretende ser comunicada a alguém;
- () interfere na comunicação e na negociação;
- () provoca desvios na comunicação como por exemplo, excesso de informações;
- () recebe a mensagem, com ou seminterferência, para confirmar compreensão;
- () após receber mensagem inicial espera-se entendimento ou feedback;

- a) 1, 3, 3, 2, 1
- b) 3, 1, 3, 2, 2
- c) 3, 2, 2, 1, 3
- d) 2, 3, 3, 1, 1
- e) 1, 2, 2, 1, 3

33. A respeito dos processos de negociação e seus resultados, pode-se concluir:

- a) quando se está em um processo de negociação, sempre haverá uma parte que tem indiscutível razão e esta será a vencedora da negociação;
- b) todo negociador ao entrar no processo de negociação deve ter a certeza de que ele será vencedor da disputa e desta forma construir estratégia esmagadora da outra parte;
- c) sempre devemos ter em mente que nas negociações, ambas as partes têm razão sobre temas distintos e o que importa é o resultado equilibrado as tratativas;
- d) sempre em uma negociação uma parte deve ceder à outra parte, desde o momento que se identifica que esta parte e é quem tem razão;
- e) a frustração de expectativas só acontece para pessoas que estão na parte derrotada da negociação e que devem ceder espaço para a parte vencedora.

34. O que é motivação? Com base nos conceitos apresentados no texto, indique a questão que contém a resposta correta.

- a) conjunto de ações que determinam que as pessoas sejam profissionais sempre satisfeitos;
- b) conjunto de fatores que agem entre si, provocam ação e reação, e determinam formas de conduta dos indivíduos;
- c) formas de reconhecimento das sugestões e ideias sempre aproveitadas pelas empresas visando valorizar as pessoas;
- d) conduta de líderes das empresas objetivando reconhecer o direito das pessoas em obter remuneração variável;
- e) e) forma de agir das pessoas demonstrando estar aptas para serem providas a cargos de chefia e liderança.

35. Parafrazeando Julio (2003), adaptaremos no que ele chama de P.I.Q.U.E, relacione a primeira coluna com a segunda coluna e em seguida escolha a alternativa que contém a sequência de respostas corretas:

(1) iniciativa

(2) questionamento

(3) entusiasmo

() senso crítico com relação a si mesmo

() passo um para mudança e desenvolvimento pessoal

() antevisão de novas soluções e pacotes de benefícios na negociação

() convicção pessoal sobre o que faz

() encantamento com o que faz

a) 3, 3, 2, 1, 1

b) 3, 2, 1, 2, 3

c) 2, 3, 1, 2, 1

d) 1, 3, 2, 2, 1

e) 2, 2, 1, 3, 3,

36. Na Aula 14 do livro, estudamos sobre o estresse que é natural em qualquer negociação, ainda que sob menor impacto. Também se apresentam exemplos de frases feitas e seus respectivos conceitos subjacentes que podem ser utilizadas com vistas a minimizar os efeitos do estresse. Em relação a estas frases, relacione a primeira com a segunda coluna abaixo, e em seguida marque a alternativa que contém a sequência correta de respostas:

(1) confiança é uma questão á parte

(2) nossa preocupação é com a justiça

(3) por favor corrija-me se eu estiver errado

(4) Qual é o principio que se baseiam as suas ações?

(5) apreciamos o que você fez por nós das ações do outro, se ele existe

() verifique os fatos de modo que ambas as partes concordem com elas.

() separe as pessoas por problema. Dar apoio pessoal à outra pessoa, mas não a sua posição.

() O seu posicionamento é baseado em princípios.

() a mesma coisa. Volte ao principio da justiça

() descubra o principio por trás

a) 2, 3, 1, 4, 5

b) 3, 5, 2, 1, 4

c) 1, 3, 5, 2, 4,

d) 2, 4, 1, 3, 5,

e) 1, 2, 4, 5, 3

37. Segundo o autor Wanderley (1998), o estresse pode provocar:

- a) sensação de alívio das funções cerebrais decorrentes da liberação do compromisso;
- b) compreensão integral dos temas que tratados, por complexa ação de esforço mental;
- c) intuição de que algo está errado, pois não estão surtindo resultados, como foi estabelecido previamente;
- d) afetar funções cerebrais, provocar sensações difusas de dor, sentimentos de fadiga e exaustão;
- e) reflexão sistêmica e específica sobre a perda da capacidade de poder na negociação tendo em vista comportamento da outra parte.

38. Com relação aos conflitos, pode-se afirmar:

- a) se não há conflito não há negociação; negociar é superar conflitos, impasses e obstáculos;
- b) conflitos só são interessantes e bons quando uma das partes da negociação permite que os conflitos fiquem somente sob sua responsabilidade, isentando a outra parte;
- c) conflitos assumem sempre posições convergentes com os quais as partes jamais deverão manter entendimento para assim facilitar o litígio e justificar a negociação;
- d) a declaração de conflitos é meramente subjetiva e não tem em comum com os pontos negociais, portanto, a parte que se declara conflituosa já é, inicialmente, perdedora;
- e) os conflitos sempre representam a convergência de ideias, interesses, percepções e valores, além de permitir os ruídos da comunicação.

39. Segundo o autor Wanderley (1998), há algumas táticas que podem ser empregadas visando a superação de alguns impasses e obstáculos. Em relação a uma delas, a clarificação da percepção, se pode afirmar:

- a) quanto menor clarificado estiver o problema melhor será, pois assim só uma parte saberá conduzir o processo;
- b) a percepção não pode ser identificada e desta forma, a clarificação precisa ser traduzida em movimentos físicos;
- c) para os elementos integrantes da negociação, as posições são óbvias e qualquer ruído na negociação não deve ser considerado, pois atrapalhará o resultado;
- d) um elogio pode ser percebido com ofensa, ou forma de manipulação; um gesto de boa vontade por ser percebido como uma jogada;
- e) o estresse momentâneo é a melhor forma de evitar e disseminar os problemas que geram a clarificação, portanto é interessante sempre lançar mão dele.

40. Segundo o autor Wanderley (1998) há algumas táticas que podem ser empregadas visando superação de alguns impasses e obstáculos. Em relação a elas, marque V para as verdadeiras e F para as falsas e em seguida indique a alternativa que contém a sequência correta das respostas.

- () estabelecimento de distorções na comunicação;
- () determinar conflitos sem permitir pausas;
- () passar para assuntos não conflitantes;
- () inversão de papéis, sugerindo que o outro esteja na situação oposta;
- () trocar membros da equipe em caso de um “ antagonismo visceral”;
- () saída honrosa.

- a)** V, V, F, F, V, V
- b)** F, V, F, V, F, V
- c)** V, V, F, V, V, V
- d)** V, F, F, V, F, V
- e)** F, F, V, V, V, V,

41. Quando estamos envolvidos em processos relacionados com alguma negociação, temos sempre a sensação de desconfiança e de desconforto inicial quanto a possíveis comportamentos e resultados. Nestes casos, se deve:

- a)** eliminar o problema gerando situações de estresse para a outra parte, aproveitando da sua fragilidade;
- b)** desconsiderar tal situação e seguir em frente, fazendo de conta que nada esta acontecendo;
- c)** utilizar a percepção de que a outra parte não tem condições de permanecer na negociação e de imediato apresentar proposta hostil para encerrar a discussão;
- d)** lançar mão de suas características e habilidades pessoais para criar mais desconforto e permitir sua vitória acachapante ;
- e)** busca-se elementos tangíveis ou intangíveis que possam garantir um pouco mais de confiança, visando tornar-nos mais seguros.

42. Segundo o autor Wanderley (1998), há comportamentos e atitudes que não devem ocorrer numa negociação. Dentre as alternativas abaixo indique a alternativa correta:

- a) abusar da improvisação, assim dificultando a conclusão da outra parte;
- b) não abrir na negociação de permitir somente o seu ponto de vista;
- c) ter a certeza de que estará sempre na melhor situação do que o outro;
- d) evitar fazer a tensão e do estresse os elementos de maior expressão na negociação;
- e) estabelecer sempre propostas e negócios estratosféricos para poder ter margem de negociação.

43. Segundo o autor Wanderley (1998) há comportamentos e atitudes que não devem ocorrer em uma negociação. Dentre as alternativas abaixo, indique V para verdadeiras e F para falsas e em seguida indique a alternativa correta.

() Confundir a pessoa do outro negociador com suas posições ou ideias. Assim, o foco da negociação desloca-se dos seus aspectos substantivos para conflitos de personalidade. Separe as pessoas dos problemas.

() Deixar-se envolver por táticas sujas, aquelas aplicadas com a intenção de ferir o outro sempre tem objetivos desejáveis e os minimamente aceitáveis.

() Planejar e efetuar uma negociação sem buscar identificar os objetivos mínimos (necessários) do outro negociador. O outro sempre tem objetivos desejáveis e os mínimos aceitáveis.

() Utilizar de forma inadequada os recursos disponíveis. O negociador hábil tem pelo menos duas características: não faz acordos de que possa se arrepender mais tarde e utiliza, da melhor maneira possível, os recursos de que dispõem, sejam eles referentes a poder, tempo ou informação.

() Não identificar quais são as expectativas e os interesses comuns, complementares, opostos e neutros, o que acaba gerando polarização e conflitos entre partes. Comece a negociação tratando dos interesses comuns.

- a) F, F, F, F, F,
- b) V, V, V, V, V
- c) V, V, F, F, V
- d) V, F, F, V, V,
- e) F, V, V, V, F

44. Em todos os processos de negociação, estima-se que as partes podem chegar a um "acordo". Sobre o acordo se pode afirmar:

- a) todo acordo depende da atitude mais expressiva e coercitiva para parte que tem mais razão e que vai sair vitoriosa;
- b) todo acordo decorre da desistência da parte menos importante da negociação que, se não abrir mão de direitos, não vai permitir o acordo;
- c) todo acordo decorre da percepção de que uma parte sempre terá mais vantagem que a outra e, assim, é melhor abrir mão logo de alguma vantagem para concluir o negócio;
- d) todo acordo compreende uma decisão, conclusão ou combinação considerada aceitável pelas partes envolvidas que encerra e resolve eventualmente divergência, ou litígio;
- e) todo acordo decorre da ausência de entendimento sobre pontos de vista negociais, destacando-se os valores pessoais para impedir confronto mais grave entre as partes.

45. A respeito dos principais erros e disfunções cometidos pelos negociadores, marque a alternativa que contém a resposta correta e que traduz erro grave em uma negociação.

- a) observar aspectos culturais do negociador;
- b) atentar para protocolos de conveniência;
- c) cuidar para não quebrar regras comportamentais;
- d) cumprimentar as pessoas, homens e mulheres, de qualquer região ou país, igualmente;
- e) sempre cuidar para ouvir toda a explanação primeiro para depois se manifestar;

46. Marque V para as afirmações verdadeiras e F para as falsas, no que concerne aos principais erros e disfunções cometidas por negociadores durante um processo de negociação. Em seguida, indique a alternativa que contém a sequência de respostas corretas.

- () prender-se a detalhes e esquecendo-se do objetivo sistêmico principal;
- () evita o conflito, ao invés de administrá-lo;
- () confia demais em suas habilidades;
- () improvisa muito, abusando de eventual jogo de cintura;
- () cumpre prazos e promessas adquirindo credibilidade;
- () sempre se preocupa com as diferenças e respeita a lógica do outro negociador.

- a) V, V, V, V, F, F
- b) F, F, F, V, V, F,
- c) V, F, V, F, V, F
- d) F, V, V, F, F, V
- e) V, V, V, F, F, V

47. De acordo com o conceito apresentado pelos autores Piancasteli, Faria e Silveira, entende-se por trabalho em equipe:

- a) conjunto de interesses de um líder que determina como as outras pessoas irão proceder para atingir um objetivo comum;
- b) reunião de pessoas que, de acordo com suas expectativas, desenvolvem atividades similares para atingir objetivos subjetivos;
- c) conjunto de pessoas com habilidades pessoais diferentes que se unem em torno de objetivo para obter os resultados desejados em função de suas expectativas;
- d) grupo de pessoas que se unem sob o comando de um gerente para, cumprindo cada um com suas tarefas, produzir resultados diferentes,
- e) conjunto de pessoas comprometidas que têm habilidades complementares em busca de objetivos comuns.

48. De acordo com conceito de Wanderley (1998) sobre negociação, preencha as lacunas que se apresentam e em seguida escolha a alternativa que contém a sequência correta das palavras que as preenchem:

Segundo Wanderley (1998, p. 21),

negociação é o processo de alcançar _____ por meio de um acordo nas situações em que existam _____ comuns, complementares e opostos, isto é _____, divergências e antagonismos de interesses, ideias e _____. Como é um processo, a maneira como desenvolvemos este processo é decisiva para o desfecho da _____.

- a) satisfações; pessoas; simpatia; atitudes; reunião.
- b) pessoas; conflitos; simpatia; atitudes; negociação
- c) objetivos; interesses; conflitos; posições; negociação
- d) conflitos; interesses; posições; fatos; lucros
- e) lucros; pessoas; posições; atitudes; reunião

49. De acordo com os autores Andrade, Alyrio, Macedo (2007) sobre ética, preencha as lacunas que se apresentam e em seguida escolha a alternativa que contém a sequência correta das palavras que preenchem as lacunas:

O estudo da ética esta inserida no campo da ciência dos _____ ou dos atos humanos, e seu objeto é a _____. Entendendo-se como moralidade a caracterização de atos como bom ou mal. O dever em geral é _____ da ética e em negociação e gestão de conflitos a atenção a este assunto não poderia ser diferente ao dado pelos demais atos e _____ da vida humana;

- a) melhores; lucratividade; competitividade; satisfação
- b) lucros; rentabilidade; objeto; necessidade
- c) excluídos; exclusão social; da sociedade; satisfação
- d) psicólogos; psicologia; obrigação; desejos
- e) costumes; moralidade; objeto; deveres

50. De acordo com o autor GIL (1994) sobre comunicação, preencha as lacunas que se apresentam e em seguida escolha a alternativa que contém a sequência correta das palavras que preenchem as lacunas:

Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende _____. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua _____ em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela _____ a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu _____ (regulamentação).

- a) vender; inovação; financiador; financiamento
- b) comunicar; mensagem; pessoa; entendimento
- c) vender; capacitação; gerente; agente
- d) negociar; inovação; concorrência; descontentamento
- e) comunicar; inovação; concorrência; financiamento

Currículo do professor-autor

Claudia Patrícia Garcia Pampolini

Administradora, mestre em organizações e desenvolvimento, duas especializações: em marketing e educação a distância. Docente a quase 10 anos em graduação e pós-graduação nas áreas de marketing, recursos humanos e estratégia. Consultora organizacional possui 25 anos de experiência em organizações de todos os portes.

