



Técnicas de Negociação e Processo Decisório

Carlos Martins Pacheco



Cuiabá - MT
2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pela Secretaria de Estado de Educação do Sergipe/SE para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal do Mato Grosso.

Equipe de Revisão
Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

Coordenação de Produção de Material Didático Impresso
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Marta Magnusson Solyszko

Designer Master
Daniela Mendes

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa
Mirian Barreto Lellis

Revisão Científica
Naine Terena de Jesus

Secretaria de Educação e Secretaria Executiva de Educação Profissional / PE

Coordenação Institucional
Secretário de Educação
Frederico da Costa Amancio

Secretário Executivo de Educação Profissional
Paulo Dutra

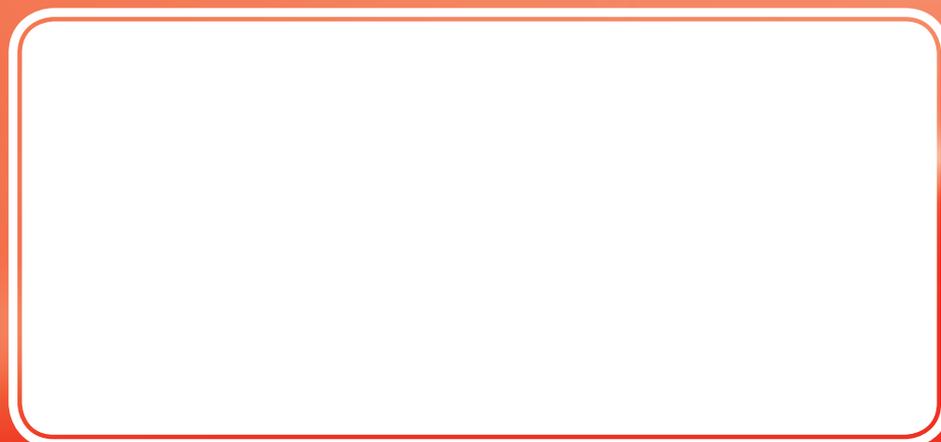
Equipe de Elaboração

Coordenador do Curso
George Bento

Equipe Central de Educação a Distância

Andréia Guerra
Augusto Andrade
Eber Gomes
George Bento
Jannine Moreno
Marcos Vinícius Clemente
Maria de Lourdes Cordeiro Marques
Maria Helena Cavalcanti
Mauro de Pinho Vieira
Pedro Luna

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil/UFMT



Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira, propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

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 ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica - 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
Agosto de 2015

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: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



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.



Refleta: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.





Palavra do Professor-autor

Olá, estudante;

Em primeiro lugar gostaria de dizer que é um prazer participar da sua formação, por meio deste caderno. Também, quero parabenizá-lo(a) pela iniciativa de dar continuidade a seus estudos, acredito que esse é um grande passo para sua vida profissional.

Desejo-lhe bons estudos e lembre-se de não deixar as atividades se acumularem. Quanto mais em dia você estiver com seus estudos, mais prazer sentirá em assimilar conhecimentos novos!



Apresentação da Disciplina

Vamos iniciar agora uma disciplina fundamental para o andamento do curso em Administração. Ao longo de nossas aulas, você observará como construir boas estratégias de negociação e compreender como adotar decisões com base na análise de cenários.

Iremos trazer até você informações do mercado por meio de estudo de casos, reconhecer exemplos práticos e exercitar a teoria vista. Assim, você perceberá o quanto essa disciplina é acessível verificando o quanto ela faz parte do nosso cotidiano. Para isso você terá as seguintes aulas:

Aula 1 – Reconhecendo a negociação e o Processo Decisório

Aula 2 – Negociação: Ética e orientações sobre o que não devemos fazer

Aula 3 – Sucesso nas negociações

Aula 4 – Elementos das negociações: práticas e ações

Aula 5 – Planejamento no universo negocial

Aula 6 – Técnicas de negociação

Então, vamos começar?



Sumário

Aula 1. Conhecendo a negociação	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Etapas no processo de negociação.....	14
1.3 Características de um bom negociador.....	15
1.4 As duas formas de se conduzir uma negociação.....	16
Aula 2. Negociação: ética e orientações sobre o que não devemos fazer	21
2.1 Ética.....	21
2.2 Ética e negociação.....	22
2.3 Ética na tomada de decisão e nas negociações.....	24
2.4 Influência de condutas antiéticas.....	26
2.5 Orientações sobre o que não devemos fazer numa negociação.....	28
Aula 3. Sucesso nas negociações	33
3.1 Negociação como um esporte.....	33
3.2 A antecipação da jogada pelo negociador.....	35
3.3 Regras para negociação.....	36
3.4 O preço da decisão errada.....	37
Aula 4. Elementos das negociações: práticas e ações	41
Aula 5. Planejamento no universo negocial	49
5.1 Planejamento.....	49
5.2 A preparação adequada.....	52
Aula 6. Técnicas de negociação	57
6.1 A importância da comunicação.....	57
6.2 Canais da comunicação.....	58
6.3 Conceitos para melhores práticas em comunicação.....	60
Palavras Finais	63
Referências	64



Aula 1. Conhecendo a negociação

Objetivos:

- identificar o que é um processo de negociação; e
- verificar as etapas da negociação.

Olá estudante,

essa primeira aula apresenta à você uma visão mais ampla sobre o processo de negociação e suas etapas. Esperamos que ela seja o ponto de partida para seu aprendizado nesta área de conhecimento e que você alcance um desenvolvimento de qualidade no decorrer da disciplina. Boa aula!

1.1 Introdução

A negociação é o processo de aceitação de ideias, propósitos ou interesses, para se alcançar o melhor resultado possível. A intenção é que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram ouvidas e tiveram a oportunidade de apresentar toda a sua argumentação. Assim, elas poderão ter a convicção de que o produto final é maior que a soma das contribuições individuais, pensando que neste processo não existem vencedores ou perdedores.

Para entender melhor, observe a definição apresentada pelos autores Andrade, Alyrio e Macedo (2010):

A arte da negociação é baseada na tentativa de conciliar o que é bom para você com o que é bom para o outro lado. Para chegar a esse ponto, em que ambas as partes ganham alguma coisa, é preciso estar preparado, atento e ser flexível” (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2010, p. 7).

Deve-se, porém, ficar atento à questão da qualidade da decisão. Será que ela atende ou não ao interesse de ambas as partes? Se não satisfizer os dois



lados, a negociação perde seu maior sentido, como ilustra a charge abaixo. Observe:



Figura 1

Fonte: <http://chargesprotestantes.blogspot.com>

Por meio dessa charge, podemos perceber que o mercado de trabalho exigente não abre concessões e não aceita todos que querem nele entrar. Dessa forma, não está disponível para negociar e, conseqüentemente, para tornar o trabalhador seu empregado. Somente aqueles que têm algo a mais a ofertar – como qualificação e conhecimentos – conseguem atingir seu objetivo e aqui poderíamos dizer que é a vaga de emprego.

1.2 Etapas no processo de negociação

É importante que você saiba, que a negociação é um processo contínuo que não se inicia quando as pessoas se defrontam numa mesa. É fundamental que você tenha esse conhecimento, pois o processo começa muito antes e continua após o fim das conversas, e seguem até a próxima negociação. Isso acontece porque tudo o que for dito durante uma negociação será lembrado e terá influência na próxima negociação. Verifique abaixo as três etapas da negociação.

Se imaginarmos que a negociação acontece como se fossem passos, um após o outro, teremos que iniciar a primeira etapa identificando os vários níveis de negociação e sua importância, ou seja, se estamos envolvidos com aspectos estratégicos, táticos ou operacionais. Ficou complexo? Note como tudo ficará mais claro guiando-se pelo quadro na próxima página:



Quadro 1: Tipos de decisão

Tipo de decisão	Relaciona-se, por exemplo, com:
Estratégica	Criação de um novo negócio, redução do tamanho da empresa, mudança de nome, fusão com outra organização, orientação geral sobre produto, investimentos.
Tática ou gerencial	Orientação de políticas de treinamento, lançamento de um novo produto, importação de um equipamento específico, organização de um serviço.
Operacional	Comando do pessoal do campo, orientação na implantação de uma máquina, orientação na construção de um prédio.

Fonte: PITTERI, 2008. Elaboração do autor.

Após observar as diferenças, verifique que a segunda etapa “ é compreender que toda negociação é um processo, em que o negociador se prepara antes do encontro com a outra parte interessada e, depois de selado o acordo, haverá a implementação das decisões” (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2010, p. 5).

Toda essa preparação, de acordo com os autores acima, deve começar pela montagem de um banco de dados no qual constará os históricos de negociações anteriores (questões técnicas, legais, econômicas, jurídicas, etc.), o perfil da empresa com quem se negociará e de seus representantes.

A internet pode ser uma excelente fonte de pesquisa. Se a negociação for internacional, é indicado que se aprenda, previamente, sobre as particularidades culturais, já que aspectos dessa natureza podem destruir acordos. Afinal, não é só porque o mundo está cada vez mais globalizado que pessoas de diferentes países pensam e agem da mesma forma, não é verdade?

Por fim, temos a terceira e conclusiva etapa que é o pós-negociação ou pós-acordo. Nesse ponto, é que se chega ao cumprimento total de tudo o que foi combinado, quando o trato foi formalizado. Por isso, não pode haver erros de comunicação ou desrespeito a prazos e valores, por exemplo. Para isso é, também, necessário ser um bom negociador, como apresentaremos abaixo.

1.3 Características de um bom negociador

Conforme Andrade, Alyrio e Macedo (2010), um bom negociador reúne os seguintes atributos:

1. Resolve conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos.
2. Se comunica de forma natural.





3. Prepara-se, muito, antes, durante e depois da negociação.
4. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros.
5. Negocia por princípios.
6. Sabe ouvir.
7. Concentra-se no que há por trás de aparentes posições e interesses.
8. Cria opções de ganhos mútuos.
9. É flexível e criativo.
10. Lida com as discordâncias de forma clara, transparente.
11. Cumpre sempre o que foi acordado.
12. Investiga o grau de satisfação da outra parte.
13. É ético.
14. Acredita no que diz e no que faz.

Agora, releia atentamente os tópicos acima. Com quais deles você se identifica? Que tal se aprimorar a fim de se transformar num excelente negociador, abrindo oportunidades no campo da administração? Pense bem!

1.4 As duas formas de se conduzir uma negociação

Existem duas formas de se chegar a um acordo, em termos de negociação: a **barganha de propostas** e a **solução de problemas**. Segundo Wanderley (2011):

Barganha de proposta tem como característica o fato de que cada uma das partes defende a sua proposta sem se preocupar em entender ou aprofundar o entendimento daquilo que está sendo negociado.



Solução de Problemas: Os negociadores seguem as etapas do processo decisório e de solução de problemas.

A maneira como se decide, barganha de propostas ou solução de problemas, leva a três tipos de desfechos nas negociações. Primeiro, o acordo satisfaz aos interesses de ambos os negociadores. Segundo o acordo satisfaz aos interesses de um deles em prejuízo do outro. Terceiro a decisão é contrária aos interesses de um dos dois lados, ou seja, ambos saem perdendo.



Observe agora, as características da negociação a base da barganha de propostas através do exemplo abaixo:

Se você estiver negociando um apartamento, um carro ou até mesmo algo mais diferente, como uma máquina para sua empresa, poderá negociar à base da barganha de propostas.

Perceba como é simples esse conceito: na hora de comprar um imóvel, o proprietário, a construtora ou a imobiliária faz seu preço e o futuro morador tenta diminuí-lo ou obter outro tipo de vantagem. Ao pretendo comprador, por exemplo, poderá ser ofertada uma cozinha mobiliada ou as despesas do cartório já quitadas. A negociação flui a partir da capacidade de cada um dos negociadores e os lados não estão muito preocupados em entender o que o outro pensa ou quer.

As contrapropostas feitas é que vão definir o preço final que, na maioria das vezes, é bem diferente do valor inicialmente proposto por ambas as partes, não é mesmo? No exemplo do carro, o motorista pode exigir da concessionária um jogo de tapetes, os impostos e taxas do Detran quitados, o tanque de combustível cheio, entre outros itens, para só então fechar o negócio.

A barganha de propostas, poderá conduzir ao processo perde/perde, ou seja, nenhuma das partes sai vitoriosa do processo de negociação. O fato é que, embora se fale muito em **sinergia** nas empresas, só é possível alcançá-la ao se instaurar uma cultura organizacional que contemple a condução de negociações internas com base na solução de problemas.

Em relação a uma negociação conduzida na base da barganha de propostas, Wanderley (2009) apresenta o seguinte roteiro:

A-Z

Sinergia: Quando se tem a associação concomitante de vários dispositivos executores de determinadas funções que contribuem para uma ação coordenada, ou seja, a somatória de esforços em prol do mesmo fim, tem-se sinergia. O efeito resultante da ação de vários agentes que atuam de forma coordenada para um objetivo comum pode ter um valor superior ao valor do conjunto desses agentes, se atuassem individualmente sem esse objetivo comum previamente estabelecido. O mesmo que dizer que "o todo supera a soma das partes". - Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sinergia>





1. Pedir mais do que se espera receber;
2. Não aceitar a primeira proposta e ainda “fazer cara de quem comeu e não gostou”, como afirma o ditado popular;
3. Dizer ao outro que tem que fazer melhor do que isto para se poder pensar em fechar o acordo;
4. Só conceder caso se receba algo em troca, de preferência de valor maior do que aquilo que se concedeu;
5. Utilizar a tática do mocinho e bandido direta ou indiretamente, neste caso com o emprego de autoridade limitada;
6. Fazer uma falsa demanda para depois conceder e obter algo em troca;
7. Solicitar concessão no momento do fechamento.

Ainda segundo o mesmo autor, nesse último caso existem dois procedimentos, a “**mordida**” e a “**surpresa final**”. A “mordida” consiste em solicitar uma pequena concessão, como no exemplo que demos acima referente à aquisição do veículo na concessionária com o tanque de combustível cheio. Já a “surpresa final” é mais dura. Vejamos este caso: na reunião de fechamento do acordo, quando aparentemente tudo já estava solucionado e que o encontro seria uma mera formalização do previamente combinado, um dos lados, com base num um pretexto qualquer, solicita uma grande concessão, como um desconto de 20% ou mais. Daí a razão do nome da tática. Se você não estiver preparado para esta possibilidade, pode cair na armadilha e levar um xeque-mate!

Ainda por indicação desse autor temos duas formas de barganha de propostas: **a agressiva e a suave**. Veja cada uma delas:

Agressiva: como o próprio termo indica, o negociador não está preocupado com o relacionamento com a outra parte, pois só há um prêmio para todos os jogadores, simbolicamente. É o caso de licitações, quando o fechamento do negócio acontece, por exemplo, em virtude dos menores preços ofertados por quem se dispõe a prestar o serviço. Desse modo, os concorrentes lutam por se destacar como o melhor prestador, pelo custo mais em conta até o último lance, quando é identificado o vencedor.





Suave: o objetivo é chegar ao limite do outro, ou seja, obter o máximo possível de concessões, dando a ele a impressão de vitória ou que houve um ganha/ganha. Isto é, o falso ganha/ganha.

Agora que você já conhece a negociação com base na barganha, é preciso que compreenda que, existem situações que só a negociação com base na solução de problemas resolve como foi, por exemplo, a negociação entre o Egito e Israel, para tratar da questão da península do Sinai e que resultou no acordo de *Camp David*.

Com relação à negociar na base da solução de problemas, podemos dizer que é bem mais difícil e exige preparo. Além de conhecermos todas as táticas e procedimentos usados por negociadores na barganha de propostas, precisaremos entender de solução de problema, do processo decisório e de comunicação. Para ajudá-lo, vejamos esse guia proposto por Wanderley (2009):

1. Não se deixar envolver pelas táticas ganha/perde;
2. Separar, sempre, as pessoas dos problemas. O foco está nos interesses, necessidades, temores, expectativas e objetivos;
3. Compreender e depois se fazer compreender. Esse é o caminho para se encontrar a solução;
4. Identificar interesses comuns, complementares, opostos e distintos. Em função disso, podemos criar alternativas de ganho comum;
5. Desenvolver critérios objetivos de decisão.

Resumo

Nessa aula, você pôde observar os principais conceitos acerca da Negociação e o Processo Decisório, assim como verificar as três etapas do processo de negociação, destacar as características de um bom negociador: habilidade de resolver conflitos de forma cooperativa, se comunica de forma natural, é flexível e criativo, entre outras características, e verificou as duas formas de se conduzir uma negociação - baseada na barganha ou na solução de problemas.



Os Acordos de Paz de *Camp David* foram realizados entre o dia 5 e 17 de setembro de 1978. O Presidente das Repúblicas Árabes do Egito, Anwar el-Sadat, e o primeiro-ministro israelita, Menachem Begin, reuniram-se com Jimmy Carter, o Presidente dos Estados Unidos, e concordaram em instaurar a paz no Médio Oriente. Convidaram, igualmente, outras partes envolvidas no conflito israelo-árabe, para participarem nas reuniões que conduziram a este acordo. - Fonte: [http://www.infopedia.pt/\\$acordos-de-paz-de-camp-david](http://www.infopedia.pt/$acordos-de-paz-de-camp-david).





Atividade de Aprendizagem

1. O que busca a negociação?
2. Quais são as duas formas de se conduzir uma negociação?
3. O que você entende por sinergia e qual a sua importância para a negociação?
4. Qual a importância do histórico de negociações feitas para uma que a praticou empresa?
5. Por que que as negociações bem-sucedidas e permanentes são aquelas que valorizam os aspectos positivos dos negociadores?

Prezado(a) estudante;

Agora que você encerrou a primeira aula, provavelmente já se organizou quanto do aos seus horários de estudos. Também já deve ter observado que muito do que foi tratado neste primeiro momento, acontece no dia a dia de um profissional desta área de atuação. Dessa forma, acreditamos que você deve ficar sempre atento, a teoria e a prática, ou seja, as leituras da disciplina e a atuação no mercado de trabalho. Na segunda aula, apresentaremos algumas informações a respeito do que não se deve fazer durante uma negociação. Até lá!

Aula 2. Negociação: ética e orientações sobre o que não devemos fazer

Objetivos:

- identificar a melhor forma de atuação durante uma negociação; e
- reconhecer o conceito de moral e ética.

Olá estudante,

ao longo de todas as apresentações de conteúdo propostas nesta disciplina, você pode ter notado que a negociação eficaz depende de uma boa dose de competência e de bastante ética, assim como a atuação profissional em qualquer área de trabalho, não é mesmo? Nessa aula, você terá mais informações sobre como agir e aprender a tomar cuidados necessários numa negociação.

2.1 Ética

A ética é um assunto presente no nosso dia a dia e muitas vezes não percebemos o quanto ela é fundamental, especialmente quando o tema envolve a resolução de problemas e conflitos.

Conceituar ética será o primeiro desafio desta segunda aula, já que o conceito em análise envolve muitas áreas do conhecimento humano. Observe então as seguintes definições apontadas por diferentes autores:

Ética pode ser definida como o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”. (FERREIRA, 1998, cita ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 125).

Já Foulquié (1962), Andrade, Alyrio e Macedo (2010, p. 9) mostram que a ética é a parte da filosofia que procura determinar a finalidade da vida humana e os meios para alcançá-la. Mas a finalidade da vida, dependendo de



como pensa e age o homem, pode ser relacionada ao bem ou ao mal, ao que o certo ou ao que é errado.

Desse modo, podemos perceber que a ética mostra padrões sobre o que é bom ou o que é ruim na forma de conduzir e tomar decisões, seja na vida pessoal, seja do ponto de vista da organização a qual fazemos parte. Devemos fixar bem esse ponto a respeito da forma como nós decidimos ser e agir dentro e fora dos negócios, porque é aí que está o segredo das reflexões que queremos propor relacionadas à ética.

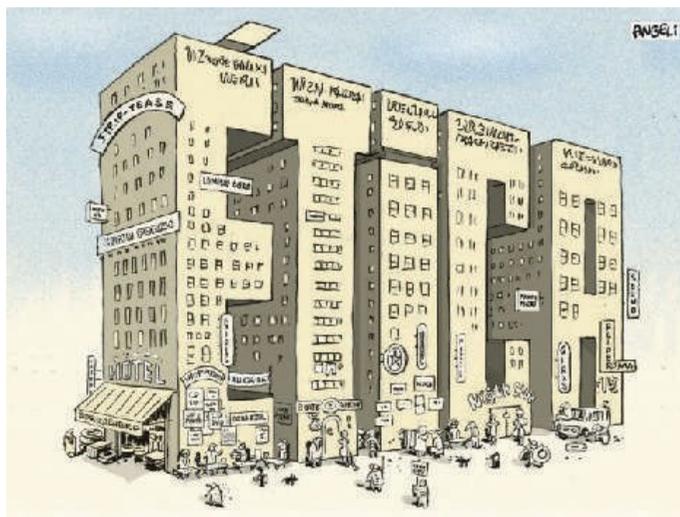


Figura 2

Fonte: http://www.terraplanagenschramm.com.br/images/novo/img_meio_ambiente.jpg

Outro conceito aponta ética como “a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações” (FONSECA, 1994, cita ANDRADE, ALYRIO E MACEDO, 2010, p. 17). Ela lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou da reprovação do comportamento real em relação ao comportamento esperado em determinada situação.

2.2 Ética e negociação

Para melhor assimilarmos o que é ética, precisamos diferenciá-la de moral. Enquanto a ética - na qual a raiz da palavra deriva do grego *ethos*, que significa costume, comportamento, caráter - lida com os valores que devem sustentar as normas e as leis, a moral - do latim *mores*, que quer dizer costume - tem a ver com nossas tradições, origens culturais e valores consolidados pela sociedade, oficialmente aceitos ou não, dessa forma, observe que:





Podemos perceber, então, que a moral tem um caráter particular, na medida em que o ethos – os costumes, a lei, as normas – variam de uma sociedade para outra, de uma época para outra. Já a ética guarda um caráter universal; seus valores têm como referência a dignidade humana, o bem comum (ANDRADE; ALYRIO, MACEDO, 2010, p.12).

A distinção entre as dimensões moral e ética é tratada por Rosansky (1994), citado por Zylbersztajn (2002, p.125) como sendo, a primeira, um ato individual e a segunda como um princípio organizacional ou “uma tentativa de sistematizar as noções correntes de certo e errado, com base em algum princípio básico”.

Já Monteiro, Espírito Santo e Bonacina escrevem:

A ética estuda a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente. Avalia os costumes e diz quais ações morais são moralmente válidas e quais não, tende a estabelecer os princípios de valorização e condução da vida. (MONTEIRO; ESPIRITO SANTO; BONACINA, p. 237)

Quer um exemplo para tornar os conceitos mais claros? Vejamos: pela ética, temos que a preservação de nosso planeta é uma questão do bem comum. Por isso, cada vez mais, vemos organizações que, através de seus processos de negociação, envolvem-se com a solução de problemas para dar sustentabilidade à vida na Terra e, logicamente, a si mesma.



Figura 3

Fonte: http://www.terraplanagemschramm.com.br/images/novo/img_meio_ambiente.jpg

Na Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) que é a, Companhia Brasileira de Petróleo e Derivados, por exemplo, a estratégia de preservação do meio ambiente sustenta-se na redução de lançamento de poluentes na atmosfera,





na ampliação da eco eficiência de seus processos internos de produção e no desenvolvimento de fontes alternativas de energia, como aponta Penalva (2008, p. 75).

Por outro lado, um exemplo de questão moral seria aceitar, ou não, propina, suborno ou favorecimentos no ambiente de trabalho. Dependendo da sociedade e do que ela entende como correto, pagar ou receber dinheiro ou bens em troca de resolução de questões pode ser aceito, sem que isso seja um escândalo.

Vejamos outro caso real: a companhia petrolífera Shell mantém em seu *site* um recurso, permanentemente disponível, que permite a empregados e parceiros comerciais solicitarem orientação e fazerem comentários (anônimos, se preferirem) sobre suspeita de incidentes de suborno e fraude, bem como de outras violações do Código de Conduta e dos Princípios Empresariais da Shell, como explica Penalva (2008), sendo os casos de suborno e fraude reportados ao Comitê de Auditoria da Diretoria da Royal Dutch Shell. Percebeu como temáticas relacionadas à ética são de grande importância para as corporações?



Os princípios proíbem pagamentos pelas companhias Shell a partidos políticos a fim de evitar compra de favores ou a mera impressão disso (PENALVA, 2008, p. 95).

2.3 Ética na tomada de decisão e nas negociações

Especificamente no contexto organizacional, existem seis aspectos que justificam o surgimento de preocupações com questões éticas no contexto da gestão da organização, como indicam Martinelli, Nielsen e Martins (2009). Veja cada um deles, na tabela abaixo:

Tabela 01: Aspectos do contexto organizacional relacionados à ética

Mais exigências de responsabilidade socioeconômica para empresários e gerentes das organizações.
Grandes desconhecimentos, por parte do quadro gerencial das organizações, das características básicas dos seres humanos.
Mais consciência de que os aumentos de produtividade estão condicionados à elevação da qualidade de vida organizacional.
Rentabilidade da questão ética, uma vez que traz as preocupações vitais à cultura organizacional.
Surgimento de vantagens competitivas relaciona-se com o desenvolvimento de habilidades internas nas organizações.
Incoerências entre os valores do ambiente e aqueles comunicados pela cultura organizacional.

Fonte: MARTINELLI; NIELSEN; MARTINS, 2009, p. 150. Elaboração do autor.





Nas negociações e tomadas de decisão, o limite entre o que é ou não ético fundamenta-se muito nos valores das pessoas envolvidas e nos ambientes nos quais elas estão inseridas. A ética de um negociador é fortemente influenciada por questões como formação filosófica e religiosa, a experiência de vida que ele carrega, sua visão de mundo, etc.



Figura 4

Fonte: http://2.bp.blogspot.com/_bvTHUoo0t60/TCqxK2zOiol/AAAAAAAAAzc/dzN6sSNb6GQ/s1600/bribe.jpg

Em termos de ética, não podemos dizer que exista um padrão formal ou um documento escrito e aceito por todos que possa servir de guia para os negociadores. Tal situação é justamente inversa às regras legais, àquelas que estão estritamente delimitadas em termos de respeito às leis em voga.

Um dos pontos que mais interfere nas reflexões acerca da ética ou da falta dela é o poder, a busca de uma vantagem, ou ainda, uma atitude típica de um comportamento ganha-perde (quando um dos lados ganha e o outro perde), como escrevem Andrade; Alyrio, Macedo (2010).

Para esses autores, a informação pode ser encarada com um principal fator no comportamento ético adotado na tomada de decisão e negociação. Por isso, é fundamental verificar quanta informação se dispõe, quão precisa (exata) ela é, quanto dela pode e deve ser partilhada com a outra parte, como e quando isso deve acontecer.

Embora não seja uma regra, você há de concordar que a parte que detém o maior conjunto efetivo de informações, reúne mais condições de obter o melhor resultado na negociação, o que leva o negociador a buscar informações relevantes nas diversas fontes disponíveis.

Para Martinelli, Nielsen e Martins (2009), ainda que o termo “poder” soe negativamente por remeter, em muitos casos, a manipulativo, coercitivo e dominador, também pode ter um caráter neutro e até mesmo positivo. Des-





sa forma, caberá ao negociador direcionar o seu poder construído para a conquista de um relacionamento a longo prazo.

Talvez você esteja se perguntando agora se a busca pelo controle, pelo poder, é mais importante e justifica qualquer atitude com viés antiético. O que devemos ter em mente, caro aluno, é que as táticas distorcidas podem até, num certo momento, dar certo, render lucros, etc., mas a tendência é que essa aparente vantagem não dure para sempre.

À medida que o negociador “espertinho” passa a ser reconhecido como alguém de menor credibilidade e integridade perante o mercado, devido ao fato de explorar, sem limite, as oportunidades que surgem, tende a ser menos bem-sucedido. Sua forma de conduzir os negócios traz, a reboque, uma reputação negativa e de difícil reversão perante a opinião dos outros.

2.4 Influência de condutas antiéticas

Reflita em cima do seguinte caso: Sua empresa está em vias de fechar um acordo comercial importantíssimo e você sabe que não terá condições de entregar a quantidade acordada no prazo exigido. Quais são suas opções nessa encruzilhada? Concluir a negociação e só depois avisar do desrespeito ao tempo ou advertir que se encontra impossibilitado em cumprir com o período estabelecido e tentar uma prorrogação, mesmo que esse fator possa pôr todo acordo a perder? Pense sobre os prejuízos – financeiro e de imagem – que a escolha da primeira opção poderia trazer. A segunda escolha, por mais arriscada que possa parecer num primeiro momento, não se mostra como a mais sensata?

De acordo com Martinelli, Nielsen e Martins (2009, p. 153), “os comportamentos antiéticos podem ser definidos como ações injustas praticadas contra outras pessoas e instituições, sejam essas ações amparadas ou não pela lei”. Eles advertem que a postura antiética, também, pode ser resultante da pressão exercida sobre os administradores para que eles cumpram metas inatingíveis dentro dos limites da ética.

Para os autores acima, uma saída para minimizar os efeitos de condutas antiéticas é estabelecer regras de conduta em um instrumento interno. Essa ferramenta – materializada no formato de um código de ética tem o objetivo de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. Para ele, assim “será possível im-





pedir que julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios” (MARTINELLI, NIELSEN e MARTINS 2009, p.159).

Vejam agora o conceito de conflito:

Conflito provém do latim *conflictus* e quer dizer, basicamente, chocar ou chocar-se, conforme escrevem Martinelli, Nielsen e Martins (2009). O conflito tem início quando uma parte percebe que a outra frustrou ou frustrará seus interesses, o que pode ocorrer em qualquer tipo de relacionamento humano, do campo amoroso, quando um compromisso é abalado por traição, por exemplo, ao profissional, quando o colega é promovido ao invés de você, como era do seu interesse.

A dimensão do conflito poderá variar desde uma simples discordância de opiniões, de pontos de vista sobre futebol, por exemplo, até algo maior, como disputas internacionais com repercussão internacional, na qual solução é mais difícil justamente por envolver um maior número de interesses e participantes.



Figura 5

Fonte: <http://portalnippon.com/images/stories/esporte/futebol/2010/11-2010/ronadomessi.jpg>

Diante dessa perspectiva, fica difícil enxergar o conflito como algo produtivo e benéfico para a negociação. Isso ocorre porque a palavra conflito, em regra geral, é associada à “ideia de guerra, briga, oposição de vontades, situações nas quais um lado ganha e outro perde” (MARTINELLI, NIELSEN e MARTINS 2009, p.46).

Em casos de conflitos, os lados podem optar por chamar uma terceira pessoa, na tentativa de solucionar o impasse. Segundo Martinelli, Nielsen e Martins (2009), há quatro formas de envolvimento da terceira parte na solução do





conflito: inquirição, mediação, arbitragem e negociação.

Em comum, os métodos alternativos de solução de conflitos são: a quebra do formalismo processual, resultando em celeridade (rapidez) e custos mais baixos e também a maior liberdade para a decisão, visando à justiça.

O envolvimento de um terceiro olhar no processo de solução do conflito é indicado quando as partes percebem que não são mais capazes de chegar ao acordo sem a intervenção de outras pessoas, por elas serem imparciais e sem interesses diretos no resultado da negociação. Por isso, segundo os autores, as grandes vantagens de trabalhar com uma terceira parte na solução do conflito são:

- Melhoria no processo de comunicação;
- Priorização dos pontos realmente relevantes;
- Revisão do tempo de negociação;
- Frequente diminuição de custos.

Como foi possível notar, é de suma importância o papel do profissional na superação do conflito. Será ele o grande orientador das partes para o correto dimensionamento do assunto e a consequente saída para o impasse.

2.5 Orientações sobre o que não devemos fazer numa negociação

Quando falamos de competência, estamos falando não somente sobre aspectos da realidade externa dos negociadores, mas também e, sobretudo, de suas realidades internas, ou seja, tudo o que forma o indivíduo e interfere no processo, como grau de percepção, expectativas, emoções, temores, atitudes, crenças, valores e necessidades, por exemplo. Segundo Wanderley

[...] um negociador eficaz pensa que as pessoas se comportam de acordo com a realidade percebida, com suas representações da realidade externa, ou seja, do território e dos cenários da negociação. Isso quer dizer que, negociar bem é, também, um processo de descoberta da experiência subjetiva própria e do outro negociador, e de seu território interno, pois este é o verdadeiro local em que a negociação acontece. (WANDERLEY, 2009)





Também precisamos ter em mente que o mundo globalizado trouxe muitas mudanças e que os negociadores, se quiserem permanecer ativos, devem adaptar-se constantemente. Desse modo, é recomendável que se descarte técnicas, estratégias e táticas ultrapassadas como as abaixo citadas por Andrade, Alyrio e Macedo (2010, p. 7 e 8):

Imposição e falta de Planejamento: a cada dia, os negociadores estão mais bem preparados, cercam-se de todas as informações, colhem todos os dados.



Figura 6

Fonte: http://www.portaldotransito.com.br/asp/charges/charge_parada_obrigatoria.html

Descobrir o ponto fraco do oponente e atacá-lo: Perceber e valorizar as diferenças, buscando sempre promover a complementaridade e não afetando o outro, é a receita do sucesso. Imagine o quão absurda seria a situação trazida pela charge ao lado, se, de fato, o fabricante imaginário de máscaras cirúrgicas ficasse feliz por conta da doença das pessoas e dos lucros fabulosos que ele obteria, já que domina a situação: alguém esperando ou fazer com que ele se torne inferior é um grande erro que pode trazer muitos inimigos e inimizades.



Figura 7

Fonte: <http://nanquim.com.br/?paged=18>





Aplicar truques e artimanhas: deixar

Manipular os outros: é bastante evidente que ninguém deseja ser manipulado, dessa forma, não é correto manipular.

Agredir, dar murros na mesa, intimidar: negociação não é guerra, e a agressão não é o melhor caminho. Por isso bons argumentos são as melhores armas.

O processo de negociação nos mostra o quanto é indispensável preparar-nos para uma boa atuação, para que todas as partes envolvidas possam chegar a um denominador comum, ou seja, que o processo de negociação seja efetivado de forma positiva para todos.

Para isso, é necessário estarmos sempre em equilíbrio, e essa é geralmente a grande dificuldade nas negociações, pois as pessoas envolvidas muitas vezes não estão aptas para isso. Por isso fique atento (a) a suas atitudes.

Resumo

Nessa aula você observou que as informações sobre a ética, moral e como não devem agir em uma negociação. Bem e mal, certo e errado, poder ou não poder, dever ou não dever são termos que orbitam em torno das questões de moral e ética. Sob a ótica do universo corporativo, a correta condução dos negócios é a melhor saída em termos de negociação, ao ponto de muitas empresas manterem verdadeiros manuais que ditam o comportamento ideal de seus colaboradores. Lembrem-se que um bom negociador, no ambiente corporativo, será aquele ou aquela que conseguirá sempre bons resultados para a sua empresa, sem realizar ações de baixo nível e respeitando o limite para que a outra parte também tenha benefícios. Também estudamos que o estabelecimento de conflitos é, invariavelmente, maléfico para as partes envolvidas na questão. Na tentativa de dar fim ao impasse, os negociadores podem inserir uma terceira parte – por meio da inquirição, mediação, arbitragem e negociação – que, por ser de fora e não ter interesse próprio no tema possui a mente mais aberta à saída mais indicada para todos.



Atividades de aprendizagem

1. Quais as diferenças entre ética e moral?
2. Por que, cada vez mais, as empresas procuram ser éticas?



3. Por que os negociadores precisam ser éticos?
4. Como as condutas antiéticas interferem nos processos de negociação?
5. Por que envolver uma terceira parte na solução de um conflito?
6. Quais as grandes vantagens de se trabalhar com uma terceira parte?

Caro(a) estudante;

Chegamos ao fim dessa aula e espero que você tenha notado a influência que a ética, e tudo a ela relacionado, exerce no ambiente de negócios. A interferência é forte porque por trás da ética está o ser humano, com todas as suas particularidades.

Assim, nossa vida profissional sempre se relacionará com acordos, disputas ou mesmo conflitos, que se forem bem conduzidos, nos levará ao empate e satisfação para cada uma das partes envolvidas. Conto com você na próxima aula: Sucesso nas negociações.de Negociações e Processo Decisório!





Aula 3. Sucesso nas negociações

Objetivos:

- identificar os tipos de decisões; e
- perceber as etapas para se alcançar o sucesso.

Caro(a)estudante

Estamos, agora, entrando na terceira aula.

Espero que você tenha compreendido bem os princípios vistos na aula anterior e que esteja motivado/a para dar continuidade ao processo de construção do aprendizado em Negociação e Processo Decisório. Dessa vez, vamos tratar de alguns assuntos: a negociação encarada como um esporte, *feeling* e expertise dentre outros temas relacionados com Negociação e Processo Decisório.

Nessa fase da disciplina, vamos focar em tipos de decisões que possam levar ao sucesso e quais suas etapas.

3.1 Negociação como um esporte

Quando pensamos em esportes, a exemplo do futebol, vôlei, entre outros, logo visualizamos equipes que estão em constante negociação (interação) com as técnicas de jogos e seus treinadores, em meio aos processos decisórios entre táticas e objetivos de cada um.

A negociação é fundamental para haver coordenação e o mais importante: a cooperação de todos os jogadores para com as regras adotadas pelo treinador.

Um time é uma equipe com posições bem definidas que, quando utiliza estratégias, pode obter o sucesso não uma só vez, mas diversas vezes, pois



os grandes vencedores são aqueles que treinam puxado, ou seja, treinam muitas horas ao dia.

Outro aspecto interessante da prática de esportes são as vitórias que têm gostos especiais, porém as derrotas são grandes aliadas da aprendizagem da equipe. Não saber em que se errou, como, por exemplo, passes ou lances inadequados, falta de coordenação e cooperação, podem levar, mesmo as mais experientes equipes, ao fracasso. E uma vez ocorrido, vale se lembrar do conhecimento que ficou de acordo com o insucesso. Saber o porquê da perda de uma jogada pode nos poupar erros futuros de lances similares a estes. Pensando nisso, é necessário se atentar a alguns aspectos:

- Determinação: todos unidos podem fazer a diferença e mudar a situação;
- Confiança: acreditar na sua força e na de sua equipe;
- Organização: princípio básico de ordem e princípios de atividades gerais;
- Respeito: as normas ajudam a manter a organização e respeitá-las pode garantir o bom funcionamento da equipe.

Unido a esses itens, citamos abaixo, dois fatores da vida negocial:

Feeling

Cada um de nós tem imagens mentais que representam a realidade em que vivemos. As situações do dia a dia fazem-nos moldar concepções do que está acontecendo, o que causou ou o que ocorreu para determinar um processo etc. Essa percepção do meio, que as pessoas têm é chamada de *feeling*.

O *feeling* é muito importante nos estágios de negociação, pois nos mostra a situação de forma diferente, dando-nos outros caminhos para conduzir nossas atividades, nossas vidas.

A negociação está repleta de percepções sobre quaisquer processos ou atividades que ambos queiram tomar. E depende de cada um visualizar essas condições de forma mais **assertiva** que outros que não têm uma boa percepção da situação em questão.

A-Z

Assertividade é a habilidade social de fazer afirmação dos próprios direitos e expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, de modo a não violar o direito das outras pessoas. Fonte: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Assertividade>>. Acesso em: 24 mar. 2011



Expertise

Este segundo fator nos mostra a seguinte conjectura: **experiência + conhecimento = expertise**. Temos assim, um composto que só podemos chegar a ele por meio das sucessivas negociações que passamos anteriormente. Sem essas experiências, tanto de sucesso quanto de insucesso, não conseguiríamos alcançar a tão aclamada expertise.

Por meio da experiência adquirida em negociações ou mesmo em situações semelhantes, essas experiências vão se armazenando na memória e, com o tempo, transformam-se em conhecimento. Dessa forma, temos que conhecimento é o ato ou efeito de abstrair ideia ou noção de alguma coisa, como por exemplo: conhecimento das leis; conhecimento de um fato (obter informação); conhecimento de um documento; termo de recibo ou nota em que se declara o aceite de um produto ou serviço; saber, instrução ou cabedal científico (homem com grande conhecimento).

Saber fazer as atividades de maneira mais eficiente, ganhando tempo e alcançando melhores resultados, pode nos garantir maior conhecimento de causa daquilo que praticamos. Quanto maior esse conhecimento somado à experiência, mais teremos uma expertise à altura para garantirmos os melhores resultados daquilo que negociamos e tomamos decisões no decorrer de nossas vidas.

Agora imagine a situação em que um ou mais jogadores não têm determinação naquilo que fazem, confiança em si próprio, na equipe ou no treinador? Ou o pior: se são pessoas desorganizadas e que não respeitam os outros ou o processo no qual estão inseridas?

Eu lhe pergunto: há como pessoas assim desenvolverem uma expertise adequada para conseguir os melhores resultados em equipe? Difícil encontrar uma resposta positiva em relação a esses comportamentos deturpados, não é mesmo?

3.2 A antecipação da jogada pelo negociador

Em sua opinião, qual a diferença entre iniciar um processo decisório do zero e iniciar esse mesmo processo tentando enxergar além dos fatos, ou seja, se antecipando aos objetivos esperados?





A-Z

Proatividade indica iniciativa, vontade própria e espírito empreendedor. É uma qualidade muito procurada nos profissionais de todas as áreas. Em outras palavras, é a capacidade de se antever a ocasiões que pode levar ao melhor escolha ou decisão.



Aproveite e realize um teste disponível no site <http://www.guiarh.com.br/z80.htm> para saber como está sua proatividade.

GIBBS [s/d], PhD. em psicologia organizacional e indústria, num artigo sobre negociação relatou que certa vez, um mundialmente conhecido jogador de futebol foi questionado sobre o seu sucesso. Ele respondeu: **“Todos correm para onde a bola está. Eu corro para onde a bola estará”**.

Sabendo que a antecipação pode nos mostrar fatos muito importantes no processo de negociação, como podemos enxergar algo que ainda não está, de certa forma, visível? Para respondermos a essa inquietação, precisamos antes entender o que é poder enxergar além dos fatos, ou seja, procurar se antecipar ao que for possível. A isso damos o nome de **proatividade**.

3.3 Regras para negociação

De acordo com Gibbs [s/d], as regras que devem ser utilizadas por todo bom negociador são:

- na negociação, comece fazendo perguntas, mesmo que saiba as respostas;
- anote sempre o que o outro lado diz;
- pare para ler as anotações e cheque-as se tiver dúvidas;
- controle suas emoções e reações. Não brigue;
- e não se preocupe em mostrar o quanto a outra parte está errada; não há vantagem nisso.

O ato de fazer perguntas pode oferecer mais informações, esclarecer alguns pontos e suscitar novas avaliações. As perguntas ajudam ambas as partes, a conduzir o processo de negociação.

Quanto à questão de anotações, são sempre bem-vindas, pois a quantidade de informações que serão passadas pode nos fazer esquecer determinados fatores. Em um processo de negociação, podemos citar como exemplos a serem registrados:

- Especificações dos produtos;
- Detalhes da entrega;



- Valores e comissões;
- Aspectos jurídicos, etc.

Todos estes itens se misturando exaustivamente na mesa de negociações podem causar esquecimento no decorrer do processo. Por isso, sempre tomar nota daquilo que for importante nos garante de não deixar passar nada em branco.

Outro ponto de fundamental importância que está ligado diretamente ao processo de negociação é o comportamento que as partes devem ter. Assuntos que mostram insegurança podem desfazer a negociação, pois a falta de conhecimento leva qualquer um a ter problemas durante as transações. Assim, é muito importante que a pessoa mantenha a calma e o foco na negociação.

E, por fim, mostrar erros ou deslizes de uma das partes, com intuito de confundir o processo de negociação, pode comprometer a negociação como prática comercial.

3.4 O preço da decisão errada

Você já imaginou tomar uma decisão precipitada, ou seja, escolher um determinado fator e ver, mais adiante, que essa não foi a melhor escolha?

Quando estamos em uma roda de amigos, geralmente decidimos, por votação ou conversas, escolher um restaurante para visitar. Caso essa opção se mostre inadequada por diversos fatores, como pratos ruins, local sujo ou atendimento inadequado, simplesmente pedimos a conta, e se for o caso, escolhemos outro local que seja mais organizado e melhor administrado do que o anterior. Assim, fica tudo bem. Mas se estivermos em um processo decisório, digamos que vamos viajar para outro país, temos várias opções e não sabemos exatamente qual escolher. Caso o agente de viagens nos mostre que a opção "A" seja a mais adequada, nos fazendo escolher esta ao invés de uma das outras, sem ter a chance de voltar atrás para tentar mudar de país, podemos nos frustrar e perder muito dinheiro, além de transformar a viagens dos nossos sonhos em um pesadelo por causa de uma escolha precipitada.



Contudo, o que nos faz escolher algo que, à primeira vista, nos parece a melhor de todas as alternativas oferecida? É simples: a resposta é a quantidade de informações que cada um tem.

As informações adequadas desde nossas necessidades até suas possíveis soluções podem nos direcionar para as melhores escolhas possíveis. O peso de uma decisão errada, ou seja, equivocada quanto a sua escolha, pode gerar sérios problemas, até mesmo de ordem financeira. Vamos citar um caso referente a Montadora Mercedes-Benz, que você poderá ler na íntegra através do *site* indicado no Mídias integradas.



Para compreender melhor o exemplo, acesse o *site* da revista Exame: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/0-preco-de-uma-decisao-errada-m0039779>.

Este exemplo trata-se dos *“planos da Mercedes-Benz, nos anos 90, onde previa-se um crescimento da indústria automotiva no Brasil. Os concorrentes também estavam de olho no mercado promissor. Em 1999, a montadora inaugurou, enfim, uma fábrica em Juiz de Fora, Minas Gerais. Em quase seis anos de atividade, a fábrica jamais atingiu a produção estimada s. O fracasso levou a matriz a anunciar que a produção do Classe A seria cancelada. Com cerca de 1 100 funcionários -- cujos salários somam quase 1,6 milhão de reais por mês --, a fábrica de Juiz de Fora hoje trabalhava apenas 20 horas por semana. Até fevereiro de 2006, um acordo coletivo impedia a montadora de fazer demissões em massa. Depois disso, ela corre sério risco de ser fechada.”* É fato, portanto, que grandes empresas erram, e seus erros custam muito caro aos acionistas e controladores. Mas, o que leva executivos experientes a cometê-los? O resumo deste caso pode ser analisado da seguinte forma:

Caso Mercedes-Benz no Brasil:
A decisão Instalar uma fábrica para a produção do Classe A em Juiz de Fora, MG
O erro Superdimensionou o mercado e trouxe um modelo que não caiu no gosto (e no bolso) dos brasileiros
O preço do Prejuízo 500 milhões de dólares ⁽¹⁾
⁽¹⁾ Estimativa do prejuízo

Outro exemplo: GM
A decisão Fechar acordos com metalúrgicos americanos que garantem estabilidade de emprego e planos de saúde e de previdência privada muito generosos.
O erro Não perceber que no longo prazo o acordo engessaria a empresa e provocaria um rombo nos cofres
O preço 5,6 bilhões de dólares ⁽¹⁾
⁽¹⁾ Gastos anuais com planos de saúde e previdência





Pensar neste tipo de erro, e no que fazer para evitá-lo não tem uma resposta simples. Turbinados pela tecnologia e submetidos a uma implacável cobrança por resultados imediatos, as empresas e seus negociadores precisam decidir rápido e, na ânsia de crescer, de aumentar o lucro e de tomar mercado dos concorrentes, são, muitas vezes, incapazes de enxergar todas as variáveis em jogo. Por isso, muitas decisões acabam sendo tomadas por impulso ou sem bases consistentes. Nos últimos anos os executivos foram alçados à categoria de celebridades, com salários bilionários, remuneração variável atrelada a resultados e presença maciça na mídia. Forma-se, assim, o cenário perfeito para que a vaidade pessoal de um chefe possa se sobrepor aos interesses da companhia.

Resumo

Nesta aula você viu que o poder das negociações não se encontra somente na capacidade de cada um de nós, mas nas técnicas utilizadas, visão e comportamento.

A experiência nos mostra que no processo decisório, o conhecimento compõe a base fundamental da negociação, conduzindo a mesa para um objetivo em comum dentre as partes envolvidas.

A possibilidade de cada um de nós conseguirmos êxito em negociações, do que vimos até agora, pode-se resumir nas seguintes características:

- capacidade de visualizar mais adiante no contexto tratado (proatividade);
- estudar o quanto possível do processo a ser negociado;
- buscar o maior número de informações relevantes ao processo;
- ganhar experiência com todas as negociações já praticadas;
- gerar conhecimento de tudo o que foi feito para garantir negociações mais profícuas.

Atividades de Aprendizagem

1. O que você compreende da importância do expertise no ambiente da negociação?





2. Por que devemos ter informações relevantes para praticar negociações de sucesso?
3. O que você entende, analisando a importância da negociação e processo decisório em relação ao seguinte pensamento: **“Todos correm para onde a bola está. Eu corro para onde a bola vai estar”**.

Prezado (a) estudante;

Para toda negociação é sempre necessário pensar que uma decisão errada, dependendo da atuação da pessoa ou mesmo da empresa, pode levar à falência, devido ao quantitativo de recursos investidos no projeto. É sempre necessário que as empresas busquem o máximo de informações possíveis antes de tomar determinadas decisões. Agindo dessa forma, podem-se praticar dia a dia todas estas etapas abordadas frente às necessidade da negociação e processo decisório.



Aula 4. Elementos das negociações: práticas e ações

Caro (a) estudante

Nas aulas anteriores você pôde compreender as bases e desenvolvimentos da negociação, assim como o preço de não praticarmos corretamente as regras de uma boa negociação, ou seja, não procurar apenas benefícios próprios. Você viu, também, como deve ser o comportamento de um bom negociador, aquele que consegue pensar além do se esteja tratando. Todas essas características são essenciais para qualquer pessoa conseguir boas posições nas empresas que um dia virá a trabalhar.

Agora vamos mergulhar mais nas práticas das negociações e nos elementos que tornam os processos decisórios mais ou menos atrativos para a mesa de negociação.

Negociações vencedoras iniciam-se antes mesmo da primeira pessoa colocar as cartas na mesa. Um bom negociador, além de tudo, sabe que um bom planejamento poderá lhe valer as melhores alternativas SEM DESMERCER A OUTRA PARTE, ou seja, fazendo com que todos saiam satisfeitos. Porém, uma boa pergunta poderia surgir desse novo cenário:

Como pode um negociador sair com as melhores alternativas sem deixar a outra parte em desvantagem? – Resposta: fazendo um planejamento do que poderá lhe ocorrer entre barganhas e mesmo propostas mais ousadas da outra parte; Mantendo coerência entre as ofertas e condições oferecidas.

As melhores negociações são aquelas que não terminam mesmo quando chegam ao final, ou seja, as partes se mantêm em constante relacionamento de compra e venda.

Para que possamos enxergar as melhores opções no cenário da negociação, precisamos planejar passo a passo o que poderá ser posto na mesa, como por exemplo: forma de pagamento, descontos, quantidade adquirida do produto, a entrega do mesmo, garantias, parcerias, entre outros.



Negociação ruim: quando as partes negociam apenas uma só vez, ou seja, não voltam a se encontrar para tratar de novos cenários.



Conhecer a outra parte que entrará em negociação com você é muito importante, uma vez que busquemos parcerias com intuito de garantir boas margens de lucratividade para ambos os lados.

De acordo Silveira (2007), uma boa negociação deve seguir 10 passos para alcançar o sucesso:

1. Seja um bom ouvinte

A medida que você ouve, atentamente e sem interrupções, se prepara melhor para decodificar a mensagem emitida pela outra pessoa e com isso obtém informações para análise e utilização no processo.

A experiência mostra que muitas negociações é regida pelo elemento tempo, pois geralmente, ou é um contrato que precisa ser logo fechado ou existem outros fatores indutores de pressa. Com isto, deixa-se de ouvir convenientemente o outro negociador.



Figura 8

Fonte: http://3.bp.blogspot.com/_dd8WSaD8X_U/TQb3-RC9yki/AAAAAAAAABGI/pu5qx Cp8pvY/s1600/ouvir%2Bcopy.jpg



Refleta sobre como a capacidade de ouvir é fundamental para bons negociadores. Saber ouvir, ouvir e ouvir, nos torna mais capazes de identificarmos melhor as situações em que estamos a negociar, mesmo que você esteja em qualquer um dos lados da mesa, o que é mais importante, nesse ponto, é saber ouvir o que a segunda parte tem a dizer e só depois, de tudo bem entendido, é que podemos colocar nossas visões da questão a ser tratada.





2. Desenvolva um forte espírito negocial

Você deve ter passado ou viu alguém passar por um momento de conflito por algum processo determinado, como por exemplo, um passe duvidoso em um jogo de futebol ou mesmo um assunto que esteja sendo discutido em grupo. De repente, alguém levanta a voz e começa o bate-boca de um lado para o outro! Pronto, a confusão está instaurada e se demorar um pouco mais poderá até ocorrer algum tipo de problema maior.

Porém, geralmente aparece alguém que salta entre as duas ou mais pessoas e resolve colocar um ponto final na discussão e tudo volta ao normal. Isso é o que chamamos de espírito negocial.

Muitos negociadores de sucesso tem consciência de que é possível tudo ser negociável desde que estejam em um evento negocial.

Ser preciso e direto, sem subestimar o outro, deve substituir a agressividade no processo para que se alcance o objetivo planejado.

Por mais complicado que seja identificar as zonas de possível acordo (ZPAs) existirá sempre a possibilidade de alternativas. Para isso deve-se estabelecer suas alternativas antes de iniciar o processo e estar pronto para flexibilizá-las se necessário.



Figura 9

Fonte: http://2.bp.blogspot.com/_Mds0IfJUfaY/TJDT01uw_5I/AAAAAAAAAQ8/FzNQZyQkM5Y/s320/image_mini.jpg

3. Planeje

Para participar de um evento negocial estude todas as variáveis que irão interferir no mesmo, pois em muitos casos, se faz necessário pré-negociar





internamente recursos, prazos, planos, especificações, metas, condições de pagamento, assim como negociar externamente para agendar o processo e sondar ambientes.

Vá para a reunião de negociação com todo planejamento pronto, pois dessa forma você terá muita segurança no processo.

Viu como o planejamento é importante? Sem planejamento as pessoas vão como “a vida quer” e não como elas querem.

Cada etapa do processo de negociação deve estar assentada em um comportamento proativo, como vimos anteriormente, porém, a chance de dar certo depende de cada um de nós, e da capacidade que cada um tem! Basta apenas procurarmos estas capacidades especiais que está lá dentro de cada um escondida.

4. Mire alto

Não se contente com pouco, pois se você espera mais, poderá obtê-lo mais em uma negociação. Quer ver? Observe o exemplo citado por Silveira (2007):

Se você quer vender algum produto por R\$1000,00 (mil reais) e o mercado sinaliza até R\$1200,00 (mil e duzentos reais) essa será sua faixa mínima inicial. Na outra ponta, se você pode pagar à vista, mas for interessante fazê-lo em 60 dias, busque inicialmente esta alternativa e proponha pagar em 90 dias.

Lembre-se: todas estas etapas podem ser negociadas passo a passo com a outra parte. Não devemos simplesmente impor uma situação de agressividade negocial para que a outra parte ceda em relação às suas posições.

5. Seja paciente

Ser impaciente é, muitas vezes, consequência de metas irrealistas ou necessidade de logo chegar ao acordo .

Isso ocasiona a conclusão de um negócio com um resultado razoável, mas que poderia ser ótimo se não fosse a impaciência que na realidade atropela o processo e elimina possibilidades de obter mais ganho.





Por este motivo é sempre necessário ter um bom planejamento a fim de que o processo seja mais produtivo deixando a impaciência de lado.

Seja paciente. Às vezes uma reunião de negociação que se estendeu por uma ou duas horas além do previsto pode trazer excelente compensação no seu resultado final.



Este ponto é muito similar ao do primeiro passo, ou seja, saber se tornar um bom ouvinte. Tanto no primeiro caso quanto no segundo, ter paciência garante não somente fechar uma negociação, mas sim fechá-la em condições muito boas para você e para a outra parte, desde que ambos tenham uma boa dose de paciência.

6. Vise à satisfação

A Negociação deve ter ações de mão dupla, pois você e o outro negociador deverão estar comprometidos na busca de um resultado altamente satisfatório.

E a ação só será realmente uma negociação, se ambas as partes saírem satisfeitas.

Por isso, tente alcançar o sucesso do processo como um todo, e o outro lado, certamente fará o mesmo, para que se tenha um resultado equilibrado todos.

Uma negociação saudável é aquela que ambos os lados saiam ganhando e que lhe garantirá outras negociações futuras e uma sólida parceria comercial!

7. Cuidado com a primeira oferta:

Se você fez um bom planejamento e tem claro as suas alternativas, é paciente e consegue ouvir o outro lado, seu grau de autoconfiança será elevado e a primeira oferta do outro lado será apenas um balizador para sua argumentação e tentativa de outras concessões .

Mas, se a primeira oferta for sua procure não apresentar de logo de início suas alternativas ou intenções.



Uma negociação é uma conversa. Disso temos que ter certeza! Nessa conversa serão expostas as vantagens de cada um sobre a mesa. Essas vantagens devem ser cautelosas, vamos mostrar isto com um exemplo:

Digamos que o Dr. João das Neves, representante comercial de uma indústria de cerâmicas, esteja tentando negociar seus produtos para uma empreiteira do Dr. Felipe de Castro.

Se o Dr. João das Neves oferecer um desconto de 12%, caso o pagamento das peças de cerâmicas seja feito à vista, e a empresa lhe passar uma margem de desconto no qual o mesmo só poderá oferecer, no máximo 15%, nosso amigo estará em sérios problemas para negociar o preço final.

Em uma negociação, no caso de descontos, cada parte deve saber jogar, ou seja, saber que se oferecermos um desconto muito próximo daquele concedido pela empresa, a outra parte tentará alcançar descontos com maior representatividade, podendo não ocorrer o fechamento de uma negociação comercial.

8. Seja ético

Ter cuidado com o nosso comportamento é essencial. Devemos agir com ética durante as negociações e, dessa forma, obteremos grandes vantagens. Ao ser ético, você será conhecido(a) como um negociador confiável, com quem pode-se realizar diferentes negociações que com certeza, o processo correrá com lisura e resultados concretos.

Já uma pessoa sem ética geralmente é conhecida como sendo um espertalhão que gosta de levar vantagem em tudo o que faz, tornando as outras pessoas peças de um tabuleiro onde só ele ganha.

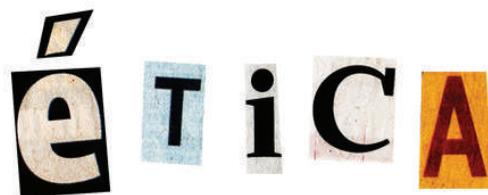


Figura 10

Fonte: http://2.bp.blogspot.com/_OJUBPhYh9cE/TNmFR33_OKI/AAAAAAAAAgg/ZvPICiSHBc0/s1600/etica-word.jpg





Você já ouviu em falar do **networking**? É a chamada rede de relacionamentos, ou seja, é a quantidade de pessoas que você conhece e que mantém em contato, tanto no ambiente de trabalho, estudo ou mesmo pessoal.

Se uma pessoa importante para você precisasse de uma indicação de um amigo ou amiga, você indicaria qualquer um ou iria pensar a respeito de quem pode ser indicado ou indicada? É assim que somos lembrados! Não esqueçam isto.

9. Troque as concessões:

Negociar é realizar concessões. Para isso, realize um estudo na fase de planejamento e procure incluí-las entre as alternativas para fechamento do negócio.

Concessões acontecem sempre em trocas: não ceda jamais, se não for em troca de outra concessão, mesmo que naquele momento ela não seja tão determinante para você!

Por outro lado você deve fazer com que o outro negociador busque outras concessões criando equilíbrio no processo.

Em uma aula anterior você pôde ler sobre o processo de negociação de barganha, onde uma parte procura ganhar algo a mais em relação à outra, como por exemplo: troca de favores e outras facilidades, dentre outras. Porém, poder oferecer algo em relação à outra parte para que possa somar ao processo negocial, pode vir a ser algo positivo percebido pelas partes.

10. Seja empático

A negociação envolve pessoas e por isso, está ligada a dimensão humana. A tecnologia utilizada durante a ação é um dado de apoio, afinal os computadores não tem a capacidade de pensar uma negociação. São os indivíduos que possuem aspirações pessoais e profissionais e levam consigo uma série de influências, desejando obter o melhor resultado possível.

Daí a necessidade de ser compreensivo quanto a possíveis dificuldades pessoais e ver o outro como um parceiro.



A-Z

Networking é a união dos termos em inglês "*net*", que significa "rede"; e "*working*", que é "trabalhando". O termo, em sua forma resumida, significa que quanto maior for a rede de contatos de uma pessoa, maior será a possibilidade dessa pessoa conseguir uma boa colocação profissional. – Fonte: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Networking>> Acesso em: 14 out. 2013





A parceria pode garantir a qualidade da negociação. Para que ela exista é necessário que ambos estejam de acordo com suas metas e procedimentos para a negociação. Uma parceria pode durar décadas, desde que bem administradas e com os interesses alcançados.

Resumo

Os passos apresentados nessa aula tiveram o objetivo de lhe oferecer dicas/elementos para uma boa negociação. Eles podem ser aplicados e praticados em diversas negociações, salvo determinados casos que necessitem de um tratamento diferenciado, de acordo com o tipo de produto ou serviço a ser estudado. Dentre as informações primordiais é necessário evitar determinados comportamentos que não constroem a boa prática para ambos os negociadores, uma vez que objetivamos parcerias, que trarão maior lucratividade, além de gerar conhecimento mútuo entre as partes, ou seja, ser sempre empático.



Atividades de Aprendizagem

1. Em sua opinião, qual a importância do planejamento no processo de negociação?
2. Qual a importância de se ouvir e ter paciência no processo de negociação?
3. Qual a relação entre networking e ética, no processo de negociação?

Caro(a) estudante,

Estamos na metade da disciplina. Espero que você tenha compreendido bem os princípios que foram abordados no conteúdo visto até aqui e que esteja motivado (a) para dar continuidade ao processo de construção do aprendizado em negociação e processo decisório. O mais interessante que aprendemos em relação aos estágios de negociação e processo decisório é que ambos estão diretamente ligados e a cada aula descobrimos mais um pouco, sobre a maneira de se portar em uma mesa de negociação. Na próxima aula você verá os processos de acordos e interesses dentro do universo negocial.

Aula 5. Planejamento no universo negocial

Objetivo:

- perceber quais são os processos de acordo e interesses dentro do universo negocial.

Caro(a) estudante,

Nessa nova aula apresentaremos a você, de forma mais prática, pontos que nos ligam diretamente no processo decisório relevante. Para isso, você reconhecerá os processos de acordos e interesses dentro do universo negocial.

Quando falamos de processos de acordos e interesses dentro do universo negocial, estamos falando de mecanismos, ferramentas e práticas que devem ser executadas para uma ação negocial. Diante disso, nessa aula, traremos a você alguns desses elementos. Confira:

5.1 Planejamento

O **planejamento** é uma prática necessária para que qualquer negociação possa se tornar um sucesso reconhecido a fim de chegarmos a este nível, primeiro precisamos pensar nos diversos detalhes que possam ocorrer durante a negociação. Estar à frente destes acontecimentos, por estudo e análises situacionais, pode dar a garantia de conseguir os melhores resultados.

Enfim, pensar e pensar antes mesmo de se tomar a primeira atitude – sempre buscando a melhor opção para as duas partes, pode se tornar o segredo de grandes negociadores. Mas, qual será mesmo esse segredo?

Estar preparado com um conjunto de técnicas (ferramental) necessárias para condução da prática de se alcançar um determinado objetivo, levou diversas pessoas a estudar como estas técnicas nos auxiliam no momento que precisamos. O nome que damos a isto é planejamento.



O **planejamento**, é composto por algumas partes, em primeiro lugar temos o **objetivo** que o conduz, depois os **obstáculos**, que podem ser problemas, tempo escasso, custo etc., e por fim a **estratégia** para fazer tudo isso funcionar.



Para melhor compreendermos a arte de se planejar, leia o texto abaixo para identificar o objetivo, as etapas e a solução encontrada:

Vamos lá:

“Um senhor vivia sozinho em uma determinada cidade. Ele queria virar a terra de seu jardim para plantar flores, mas era um trabalho muito pesado para a sua idade.

Seu único filho, que o ajudava nesta tarefa, estava na prisão.

O homem então escreveu a seguinte carta ao filho:

‘Querido Filho, estou triste, pois não vou poder plantar meu jardim este ano. Detesto não poder fazê-lo, porque sua mãe sempre adorou flores e esta é a época certa para o plantio.

Mas eu estou velho demais para cavar a terra, meus passos lentos e visão turva me impossibilitam de fazê-la. Se você estivesse aqui, eu não teria esse problema, mas sei que você não pode me ajudar, pois estás na prisão.

***Com amor,
Seu Pai.’***

Pouco depois, o pai recebeu o seguinte telegrama:

***‘PELO AMOR DE DEUS, Pai, não escave o jardim!
Foi lá que eu escondi os produtos que roubei’***

Como as correspondências são monitoradas na prisão, às quatro da manhã do dia seguinte, uma dúzia de policiais apareceram e cavaram o jardim inteiro, mesmo sem encontrar nada.

Confuso, o senhor escreveu outra carta para o filho contando o que havia acontecido.

Dias depois, chega outra correspondência do filho endereçada ao pai, dizendo:

***Meu pai,
Agora o senhor pode plantar seu jardim.
Isso foi o máximo que eu pude fazer no momento.
Seu Filho.”***

Fonte: Blog do Gaspareto, 2011.

Viu como o problema do homem velho foi resolvido pela criatividade do filho mesmo se encontrando preso?

Veja essa avaliação do texto de acordo com o Planejamento:

1º - Objetivo:

Escavar a terra para plantar flores;



2° - Obstáculo:

O homem não conseguia fazer o trabalho por conta de sua idade;

3° - Estratégia:

Escrever a carta informando dos produtos roubados, mesmo sendo monitorada na prisão;

Atente-se que as negociações que não são planejadas, incorrem, basicamente em falhas como: **descrever a situação corretamente, sem apresentar fatos e informações necessárias para se definir adequadamente a situação problema, ou seja, o que se está negociando;**

Entrar em uma negociação sem saber exatamente o que se negocia é a mesma coisa de apostar uma corrida com a pessoa mais rápida do colégio sem saber o caminho que deverá correr.

A importância da situação que esteja relacionada com o tema da negociação pode nos abrir inúmeras oportunidades para conseguirmos alcançar o que pretendemos. Porém, a falta desta visão nos levará incondicionalmente ao fracasso. Sem identificar a situação não poderá ocorrer o planejamento eficaz!

Apontar uma solução sem antes verificar outras possibilidades.

Não saber o que se quer alcançar no processo de negociação é a mesma coisa de você procurar por algum objeto mesmo sem saber o que está procurando e muito menos onde este possa estar. É extremamente importante a pré-identificação do objetivo a ser alcançado, sem ele nada poderá ser feito.

Acreditar que existe uma solução sem pontos negativos.

Você pode observar, no seu dia a dia, que para tudo que fazemos existem impasses ou momentos conflitantes que denominamos de **trade offs**. Estamos sempre lidando com alternativas e elas apresentam posições conflitantes entre si. Daí é necessário pensar em como posso obter as melhores condições sem deixar a outra parte na pior posição e vice-versa. Devemos pensar então que se não estivermos preparados, nossas negociações não valerão muita coisa, pois não pensamos antecipadamente nos obstáculos que as cercam.

A-Z

Trade-off ou tradeoff é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de problema, mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Trade-off>



Considere que a negociação só acaba quando o acordo foi cumprido e não quando foi efetuado.

5.2 A preparação adequada

A preparação é o primeiro e mais importante passo que qualquer negociador deve estar atento. É por meio dela que vamos traçar nosso planejamento e assim poder garantir melhores respostas à mesa. Contudo, um diagnóstico da negociação nos ajudará a decidir como investir seu tempo e quais elementos priorizar.

De acordo com Ertel e Sánchez (2008), existem sete passos indispensáveis para um bom e saudável processo de negociação. Esses passos também são acompanhados por algumas perguntas que podem ajudar a identificar a situação onde nos encontramos. Veja quais são eles:

Alternativas: são possibilidades e direções a serem tomadas caso cada parte não chegue a um bom termo. O acordo obtido à mesa sempre deve ser comparado às alternativas existentes fora da negociação.

Questionamento: Eu acho que deveríamos chegar a um acordo? Eu parto da suposição de que eles têm de fazer um acordo? Eu acho que um de nós tem mais força? Eu sei o que ambos faremos se não chegarmos a um acordo?

É comum o mercado se basear pelo próprio mercado quando diz respeito às operações e preços de diversos processos, como por exemplo: mão-de-obra, preços de produtos etc. Esses fatores, uma vez “corrigidos” pelo mercado, nos mostram que as alternativas passadas a mesa devem ser coerentes com o mundo externo, ou seja, estejam de acordo com as práticas do mercado.

Interesses: não são posições e quanto mais um acordo satisfizer os interesses das partes - necessidades, preocupações, esperanças, desejos e temores - melhor o negócio.

Questionamento: Estamos “brigando” por causa de nossas posições? Por quê? Eu priorizei os assuntos? Estou confuso a respeito deles? Levei em consideração o que gostaria de obter se estivesse no lugar deles?



Você se lembra de quando a primeira aula dessa disciplina, onde foram abordados, o tema de barganha de propostas e a solução de problemas? Que a característica básica da barganha de propostas a defesa por cada uma das partes, de sua proposta sem se preocupar em entender ou aprofundar o entendimento daquilo que está sendo negociado? Lembra-se que na solução de problemas, os negociadores seguem as etapas do processo decisório e de solução de problemas? Pois é, aqui neste estágio (Interesses) as partes vão discutir assuntos que levantem interesses próprios. Se não souberem administrar estas variáveis, a negociação pode vir a passar a um estágio negativo de pressão para se conseguir resolver apenas as necessidades de uma das partes.

Opções: são as possibilidades pelas quais as partes poderiam teoricamente chegar a um acordo, lembrando que um acordo é melhor se for a melhor de muitas opções, principalmente se explorar todo o ganho mútuo potencial da situação.

Questionamentos: A situação parece ser do tipo em que um tem de ganhar e o outro perder? Chegamos a um impasse? Os interesses são compatíveis? Deveríamos fazer um levantamento conjunto das possibilidades?

Em uma mesa de negociação as opções são as propostas que cada parte oferece a outra. Lembremos que essas opções devem ser claras e concisas, a fim de não deixar brechas. Por exemplo: Paulo deseja vender parte de seu estoque para um comerciante da cidade onde mora e a questão é que o estoque do Paulo é de laticínios e esses vão passar da validade dentro de 1 mês. A outra parte deve saber muito bem deste detalhe, pois ambos vão ter que, literalmente, montar uma parceria de compra e venda para que tudo seja vendido em tempo hábil. Assim, estas opções de compra do estoque de Paulo devem ser muito bem definidas para que ninguém tenha prejuízo, nem mesmo o consumidor final.

Legitimidade: é a percepção que se tem, de que um acordo é justo. Isso acontece se ambas as partes se sentirem tratadas com justiça na medida em que se basear em parâmetros, critérios ou princípios externos, além da vontade de cada uma das partes. Esses parâmetros podem se basear em leis e regulamentações, normas do setor, a praxe habitual ou alguns princípios gerais como reciprocidade ou precedentes.





Questionamento: Estou preocupado em poder ser “esfolado”? Estou sendo tratado com justiça? Algum de nós vai ter de explicar a outros por que concordamos com o acordo, qualquer que seja ele?



A legitimidade é fundamental para que qualquer acordo comercial esteja válido judicialmente. Esta etapa se baseia em parâmetros, ou seja, em algo fixo que seja reconhecido como autêntico e que garanta a boa prática mercadológica para ambas as partes.

Compromissos: são declarações verbais ou escritas sobre o que uma das partes fará ou deixará de fazer. Podem ser firmados no decorrer de uma negociação, indexadas ao acordo obtido no fim da negociação. Em geral, o acordo será melhor se os compromissos firmados forem bem planejados e arquitetados para serem práticos, duráveis e facilmente entendidos e verificáveis por aqueles que as forem cumprir, caso seja necessário.

Questionamento: Está chegando a hora de tomar uma decisão? Há mais coisas que fazer depois de ambos dizerem “sim”? Está claro para mim quem tem autoridade para assumir um compromisso?

Semelhante ao passo anterior, os compromissos são responsabilidades, que cada uma das partes terá que arcar para que seja feita a negociação, por exemplo: no caso de uma exportação, o que a parte vendedora garante sobre defeitos de fabricação de seus produtos? E se levarmos estes produtos para outros países, como ficaria a questão da garantia para o cliente final?

Comunicação: a comunicação de alta qualidade, devem ser entendidas igualmente por todos os lados. As partes se entendem, mesmo que discordem e, assim, torna-se mais eficiente na medida em que os negociadores minimizam os recursos gastos para tomar a decisão final.

Questionamento: Estou pronto para ouvir atentamente o que eles disserem? Eu sei o que quero ouvir? Sei como falar de uma forma que faça com que eles queiram ouvir?

Nada mais importante do que negociar entendendo de tudo e se fazer entender. Negociadores que não se comunicam bem, seja por não falar adequadamente ou mesmo por contratos não muito bem escritos, podem gerar desconfiança e ocasionar a dificuldade no fechamento do contrato.





Relacionamento: as negociações mais importantes são realizadas com instituições que já tivemos outra oportunidade de negociar. Por isso, para se ter poder de negociar a partir das diferenças, é necessário ter um forte relacionamento e por isso a negociação tem que sempre melhorar a capacidade das partes de trabalharem juntas novamente (jamais piorar).

Questionamento: É provável que o relacionamento de trabalho seja difícil? Será que vai ser difícil falar de dinheiro com eles? Essa negociação poderia estragar nosso relacionamento?

Como já vimos, boas negociações não acabam na mesa e, sim, se prologam por muito tempo, desde que as partes possam montar parcerias específicas.



Ainda de acordo com Ertel e Sánchez (1998), existem três passos para se concentrar nos interesses. São eles:

1º Identificar todas as partes envolvidas direta ou indiretamente na negociação, pois eles podem exercer influência sobre o desfecho final.

2º Esclarecer os interesses de cada uma das partes. Pergunte-se: “o que é importante para mim, para a outra parte e para os outros?”.

3º Uma vez esclarecidos todos os interesses, estude cada um deles perguntando “por quê?” e “com que objetivo?”, até descobrir os interesses reais subjacentes.

Resumo

Esta aula trabalhou com as principais pontuações realizadas por Ertel e Sánchez (1998) sobre a fase de preparação de um planejamento. Você pôde ler que estar preparado para negociar, por meio do planejamento bem montado, pode nos levar às melhores negociações. Basta enxergarmos como será desenvolvida a mesma, o que está sendo tratado à mesa, quais os objetivos da outra parte e necessidades envolvidas ao decorrer do processo de negociação além de outros fatores que devem estar planejados antecipadamente.

Atividades de aprendizagem

1. O que você entende por planejamento?
2. Qual a importância do bom planejamento para qualquer negociação?





3. Qual a importância da preparação adequada antes de iniciarmos qualquer negociação?

Caro(a) estudante,

Acredito que a leitura tem lhe oferecido a oportunidade de refletir bastante sobre esta área de atuação. Com o tempo, você verá que todos ganham experiência em negociações e processos decisórios. Assim, podem desenvolver os melhores métodos de trabalho sempre de forma que ambas as partes possam sair satisfeitas.



Aula 6. Técnicas de negociação

Objetivo:

- reconhecer as técnicas de negociação.

Caro(a) estudante,

Estamos finalizando a disciplina “Negociação e Processo Decisório”. Nessa última aula apresentaremos as técnicas negociáveis para que você as utilize sempre, de forma sadia, em nosso dia a dia. Vamos, também, apresentar as potencialidades da boa comunicação no processo de negociação juntamente com seus compromissos gerados.

De acordo com Marcelo Castanha, em seu artigo para o *site Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, um dos temas mais intrigantes nas relações humanas é a **negociação**, pois tudo o que desejamos obter da outra parte passa, necessariamente, por essa etapa, seja quando negociamos uma venda ou quando apenas desejamos que alguém nos faça algo nas esferas pessoal ou profissional.

O autor menciona a negociação como parte das relações humanas, das quais todos nós vivemos. A capacidade de se comunicar de forma adequada reduz incertezas presente nos ruídos entre o emissor e receptor, ou seja, entre as pessoas que emitem e que recebem informações mutuamente.

O autor explica que em uma transação comercial, como em qualquer outra situação que necessite o diálogo, os **canais** de comunicação desempenham um papel fundamental. Daí a importância de se tratar desta temática nesta aula.



Em comunicação, **canal** (por vezes designado por canal de comunicação) designa o meio usado para transportar uma mensagem do emissor ao receptor.

6.1 A importância da comunicação

O processo de comunicação existe desde os tempos antigos e é uma prática de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento pessoal entre in-



divíduos de quaisquer áreas de conhecimento. Ele ocorre quando o emissor (ou codificador) emite uma mensagem (ou sinal) ao receptor (ou decodificador), através de um canal (ou meio). O receptor interpretará a mensagem que pode ter chegado até ele com algum tipo de barreira (ruído, bloqueio, filtragem) e, a partir daí, dará o *feedback* ou resposta, completando o processo de comunicação.

Atualmente, cada vez mais pessoas entram no mercado e sua permanência depende, diretamente de determinado conjunto de capacidades profissionais e a comunicação é uma das mais importantes peculiaridades do ser humano, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo.

São elementos da comunicação:

- **Codificar:** transformar, num código conhecido, a intenção da comunicação ou elaborar um sistema de signos;
- **Descodificar:** decifrar a mensagem, operação que depende do repertório (conjunto estruturado de informação) de cada pessoa;
- **Feedback:** corresponde à informação que o emissor consegue obter e pela qual sabe se a sua mensagem foi captada pelo receptor.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_de_comunica%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 15 nov. 2013

6.2 Canais da comunicação

As pessoas se comunicam basicamente pelos canais auditivo, visual e sinestésico. Algumas pessoas tem um canal mais desenvolvido que os outros, contudo, mesmo que tenha um dos canais naturalmente predominante, é possível exercitar a percepção pelos demais canais.

Uma coisa é certa, a maneira como informamos o que queremos dizer e o que desejamos, pode sim garantir a melhor eficiência no processo de comunicação.

De acordo com Bispo (2009) a comunicação na empresa pode ser realizada de diferentes formas, como as apresentadas abaixo:



Para entendermos melhor o que vem a serem os canais auditivo, visual e sinestésico, leia o texto do site: <<http://apatotadopitaco.blogspot.com/2011/02/voce-e-uma-pessoa-auditiva-cinestesica.html>>

Leia também o texto da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, disponível no link: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI148439-17141,00-A+IMPORTANCIA+D+A+COMUNICACAO+NA+NEGOCIACAO.htm>>



Murais:

Semelhante a um quadro de avisos que devem ser atualizados e colocados em locais com grande visibilidade, como por exemplo, refeitórios.

Jornais impressos:

Com linguagem simples e texto curto, devem estimular a leitura. O recurso de imagens também é atrativo e indispensável.

Boletim Informativo:

É um canal mais formal e pode ser impresso ou distribuído para o mailing corporativo. Seu conteúdo é composto por informações sobre a empresa.

E-mails oficiais:

Muito popular por ter um grande número de acessos, o e-mail precisa ser reconhecido como uma comunicação oficial. Para isso é preciso definir uma frequência de envio aos colaboradores e, de preferência, seja emitido pelo presidente da empresa.

Caixa de sugestões:

Os funcionários podem fazer contribuições como sugestões e comentário. É aconselhável que seja de madeira, para maior durabilidade e evitar “vibração”.

Reuniões periódicas:

Geralmente ocorrem entre gestores e equipes para fortalecer a comunicação “face a face” e seus resultados podem ser apresentados aos funcionários.

De acordo com Ertel e Sánchez (1998), a negociação é como uma arte de poder escutar e falar de maneiras eficaz. Com uma comunicação adequada, podemos evitar mal-entendidos entre os negociadores. Dessa forma, os autores comentam que, em tese, todo negociador deveria se preparar para um processo de comunicação de mão dupla, mas isso não acontece, por que ele nem sempre está pronto para ouvir. Negociar é conversar, isso leva a descobrir maneiras de chamar a atenção de outras pessoas. E pode exigir



que você reformule suas afirmações até poder transmitir com precisão o que pretende.)

Diante do fato de que você deve estar preparado para uma negociação, principalmente para estabelecer uma comunicação eficaz, leia com atenção as dicas abaixo:



Figura 11

Fonte: <http://www.consultoriadomestica.com.br/cgi-bin/blog/images/comunicacao2.jpg>

A-Z

No seu conceito mais amplo **insumo** é a combinação de fatores de produção, diretos (matérias-primas) e indiretos (mão-de-obra, energia, tributos), que entram na elaboração de certa quantidade de bens ou serviços. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Insumo>

- Procure listar o que a negociação vai trabalhar, é a venda de um produto, compra de **insumos** ou questões pessoais referentes a determinados assuntos.
- Procure explicar de outras maneiras seus objetivos para que a outra pessoa possa entender melhor.

Por exemplo: é comum nas aulas a gente passar despercebidos por determinados assuntos, podem ser de qualquer matéria, e, desta forma, o professor tentará nos explicar de outra maneira, com outros exemplos para melhor passar o tema em questão. Essa prática simples que nossos mestres fazem, praticamente em todas as aulas, é um perfeito exemplo de reformulação daquilo que se pretende passar.

6.3 Conceitos para melhores práticas em comunicação

Para se chegar a uma comunicação eficaz, selecionamos algumas informações importantes, como você verá abaixo. Essas informações foram compiladas de acordo com os dez conceitos para melhores práticas em comunicação, escritos por Polito [s/d]:





1º Prepare-se para falar:

Antes de negociar é necessário fazer uma análise do que iremos falar, pois se pensamos sobre o que ainda vai acontecer pode nos garantir melhores desempenhos.

2º A naturalidade pode ser considerada a melhor regra da boa comunicação:

Entender bem o que estamos negociando nos traz clareza e segurança, evitando, assim, ser ou se tornar artificial durante a comunicação.

3º Não confie na memória, leve um roteiro como apoio:

É normal termos um branco ou esquecer alguma informação durante a negociação. Por isso é necessário ter um roteiro sobre o que irá abordar no processo de negociação.

4º Use uma linguagem correta:

Utilizar palavras apropriadas em uma negociação facilitará a comunicação e auxiliará a alcançar o objetivo que se deseja.

5º Saiba quem são os ouvintes:

É necessário saber com quem estamos falando, pois assim utilizaremos dos termos corretos durante a negociação.

6º Tenha começo meio e fim:

Uma negociação tem que ter começo, meio e fim. Iniciar, dar continuidade e entender o momento dela se finalizar. Não existe uma resposta pronta para saber onde fica o meio e fim, varia de acordo com cada tema abordado e as pessoas envolvidas.

7º Tenha uma postura correta:

Uma negociação sadia conduz para parcerias e é marcada por posturas éticas e comprometida.



8° Seja bem-humorado:

Pessoas bem-humoradas ou descontraídas geralmente ganham empatia e conquistam melhores resultados.

9° Use recursos audiovisuais:

Leve apresentações, textos escritos ou outros métodos para que não corra o risco de nada ficar de fora.

10° Fale com emoção:

Imagine um vendedor tentando vender algo sem entusiasmo, ânimo ou mesmo determinação. Será que você se convenceria de que ele realmente quer vender algo bom? Pois é, da mesma forma tratamos nossos casos de negociação. Tenha ânimo! Faça acontecer, acredite que você fechará não um bom negócio e sim um excelente negócio!

Resumo

Existem diversas técnicas para gerenciarmos da melhor forma possível o processo de negociação por meio da comunicação eficiente. Isso faz parte do perfil de um bom negociador, que tem como características a facilidade em questionar, ouvir o interlocutor e não tenta encher o silêncio que se pode produzir, dando-se ele mesmo uma resposta.



Atividades de aprendizagem

- 1.** Qual a importância da boa comunicação no processo de negociação?
- 2.** Dê exemplos de problemas relacionados à comunicação em um processo de negociação:



Palavras Finais

Estudante,

parabéns por finalizar esta etapa da sua aprendizagem. Acredito que as informações aqui apresentadas contribuíram muito para a sua formação e reflexão sobre a profissão que você está se capacitando para exercer. Fica aqui, como maior dica, que, um profissional deste setor, deve ser ético, ter habilidades de comunicação e procurar sempre, ser justo e primar pelo desenvolvimento de uma negociação saudável e com bons resultados para ambas as partes. Pensando dessa forma, e utilizando as estratégias e dicas apresentadas nesta disciplina, acreditamos que você irá se dar muito bem! Até a próxima.





Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios da negociação**: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2010.

BISPO, Patrícia. **Seis canais de comunicação interna rápidos, baratos e eficientes**. (2009). Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/5720/seis-canais-de-comunicacao-interna-rapidos-baratos-e-eficientes.html>> Acesso em: 15 out. 2013.

BLOG do Gaspareto. **Estratégia é tudo**. [s/d] Disponível em: <<http://www.blogdogasparetto.com.br/estrategia-e-tudo/>> Acesso em: 15 out. 2013

CASTANHA, Marcelo. **A importância da comunicação na negociação**. [s/d]. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI148439-17141,00-A+IMPORTANCIA+DA+COMUNICACAO+NA+NEGOCIACAO.html>> Acesso em: 15 out. 2013

CORREA, Cristiane; MANO, Cristiane. **O preço de uma decisão errada**. [s/d] Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/o-preco-de-uma-decisao-errada-m0039779>>. Acesso em: 24 mar. 2011.

ERTEL. Daniel; SÁNCHEZ, Francisco. **A fase da preparação**. 1998. Disponível em: <<http://glaucovalcanti.com.br/wp-content/uploads/2011/05/A-Fase-da-Prepara%C3%A7%C3%A3o-Ertel-e-Sanchez.pdf>> Acesso em: 15 out. 2013.

GIBBS, Michael. **Negociação é mais do que um esporte**. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/negociacao/negociacao-e-mais-do-que-um-esporte>>. Acesso em: 24 de mar. de 2011.

PÓLITO, Reinaldo. **O jeito simples de falar bem em público**. s/d. Disponível em: <http://www.polito.com.br/portugues/dicas.php?id_nivel=15&id_nivel2=131> Acesso em: 15 out. 2013.

SILVEIRA, Fernando. **Negociação - 10 dicas para o sucesso**. 2007. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/negociacao-10-dicas-para-o-sucesso/12322>> Acesso em: 14 out. 2013

MARTINELLI, Dante Pinheiro; NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; MARTINS, Talita Mauad (org.). **Negociação**: conceitos e aplicações práticas. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTEIRO, Janine Kieling; ESPÍRITO SANTO, Fabiana Cobas; BONACINA, Franciela. **Valores, ética e julgamento moral**: um estudo exploratório em empresas familiares. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27475.pdf>>. Acesso em: 19 de mar. 2011.

PENALVA, Rita Andrade Quadros. **Estudo comparativo entre o estado-da-arte e o estado-da-prática em responsabilidade social corporativa na indústria de**



petróleo e gás. Niterói, 2008. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Fluminense. Sistemas de Gestão.

WARDERLEY, José Augusto. **Negociação e decisão.** [s/d], Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=fo65a5vdn>. Acesso em: 14 out. 2013.

WANDERLEY, José Augusto. **Uma análise das técnicas de negociação.** 2009. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/uma-analise-das-tecnicas-de-negociao?gclid=ClRz5CXuqcCFYdg2godtH4IAg>>. Acesso em: 14 out. 2013.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Organização Ética:** um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 123-143. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a08.pdf>>. Acesso em: 19 de mar.2011.



