

# NEGOCIAÇÃO: TÉCNICAS PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS

Rubem José Boff

*Doutor em Administração, docente e coordenador do curso de Administração da Faculdade Nossa Senhora Aparecida/FANAP-GO.*

Resumo: Este artigo trata de técnicas de negociação. A necessidade de se negociar algo, com alguém, aumenta a cada dia que passa. Durante toda a vida, precisa-se de negociar o tempo todo. Todos precisam negociar sempre, desde uma proposta, um produto ou serviço, o marketing e a produção da organização etc. As negociações estão presentes, tanto quando se firmam acordos, incorporações e parcerias estratégicas como na implementação de cada um desses procedimentos. Este estudo é dirigido a todos aqueles que procuram maior conhecimento sobre como negociar, tanto em termos pessoais, como profissionais. Constitui-se de conceitos de conflito, de comunicação e de negociação; apresenta as variáveis básicas de um processo de negociação; aborda fatores que influenciam nas negociações, desde o ambiente, passando pelo comportamento, até o planejamento e estratégias de negociação; e conclui que a negociação pode ser um importante instrumento para a obtenção de resultados.

Palavras-Chave: Conflito. Comunicação. Acordo. Negociação.

ABSTRACT: This article discusses negotiation techniques. The need to negotiate something with someone increases with each passing day. Throughout your life you need to negotiate all the time. Everyone must always negotiate from a proposal, a product or service, marketing and production organization, etc.. Negotiations are present, both when it signed agreements, mergers and strategic partnerships and implementation of each of these procedures. This study is aimed at those seeking greater knowledge about how to negotiate, both personally and professionally. It consists of concepts of conflict, communication and negotiation; shows the basic variables of a process of negotiation, discusses factors influencing the negotiations, from the environment, the pas-sand behavior, to the planning and negotiation strategies, and concludes that trading can be an important tool for obtaining results.

Keywords: Conflict. Communication. Agreement. Negotiating.

# NEGOCIAÇÃO: TÉCNICAS PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS

## Introdução

A necessidade de se negociar faz parte do dia a dia das pessoas e das organizações. Para tanto, é necessário levar-se em consideração o objetivo a ser alcançado, bem como, o relacionamento com a outra parte.

Todos os dias há necessidade de se negociar com alguém, desde a hora inicial de cada dia, até o final das atividades. Independentemente do lugar em que cada um se encontra, há necessidade de se negociar sempre: em casa, no trânsito, na igreja, no clube, na escola, no trabalho etc. Sim, é verdade, nas mais diversas situações, até nas mais inusitadas, é necessário negociar, a menos que se viva isolado. Durante toda a vida precisa-se negociar, o tempo todo, no mundo. Todos precisam negociar sempre, desde uma ideia ou proposta, um produto ou serviço, o marketing pessoal ou da organização etc.

Negocia-se em casa, o programa de televisão que todos assistirão, negocia-se no mercado e no shopping algum desconto, negocia-se no banco, empréstimos ou taxas de retorno de investimento, negocia-se a época em que se pode sair de férias, com a organização onde se trabalha, negocia-se com um colega, algum serviço que ambos terão de executar, entre muitas outras situações, onde se negocia quase que cotidianamente.

A velocidade com que o capital circula no mundo torna-o de mais fácil acesso para muitos, pela aproximação de interesses comerciais, econômicos e políticos. Esta aproximação dá maior veracidade ao clichê de que o mundo está, cada vez mais, ao alcance de cada um, possibilitando que as preferências do consumidor sejam convergentes e que a competição entre as organizações seja mais intensa.

A competição mundial, em todos os sentidos, torna-se mais acirrada, especialmente para as organizações, sejam elas: empresas, instituições, associações, grupos, nações, blocos de organizações ou de países. A inserção de organizações no mercado globalizado exige tecnologia avançada, excelente padrão de qualidade e produtos com alto valor agregado.

Em virtude destas e de tantas outras situações, constata-se que é preciso eficácia para negociar. Uma negociação eficaz significa tomar as melhores decisões para maximizar o resultado a todos os interessados. Envolve diversos aspectos, mas não se pode esquecer de que a comunicação é a mola propulsora para o desfecho de todo tipo de acordo.

Este estudo visa apresentar conceitos de negociação e, também, mostrar a sua importância como fator competitivo tanto para pessoas, como para organizações.

## 1 importância da negociação

O tema negociação vem passando por um desenvolvimento intenso nos últimos anos. O processo de negociação e tomada de decisão, desde a sua preparação até a execução e a forma de lidar com quem está do outro lado, remete à necessidade de aprofundamento dos estudos sobre tomada de decisão em ambientes de negociação.

Hoje, a arte ou a ciência de negociar faz parte do dia a dia das pessoas e das organizações. Na família, negocia-se: com os pais, sobre o horário da chegada depois de uma festa; com os irmãos, sobre a hora de iniciar uma brincadeira; com o cônjuge, sobre a viagem de férias; com os filhos, sobre o passeio do próximo fim-de-semana. Na rua, negocia-se: no trânsito, a ultrapassagem de um veículo; na praça, o lugar à sombra no banco; no ônibus, quem vai subir primeiro; na sociedade, com diversas pessoas. Na escola, negocia-se: com os colegas, o dia da festa de formatura; com o professor, a data da prova; com a direção, o uso do uniforme. No trabalho, negocia-se: com os colegas e chefes, as relações trabalhistas, dentre as quais, a jornada de trabalho, o aumento salarial, o período de férias, a data da próxima reunião; com clientes, fornecedores e parceiros, as transações comerciais, industriais e/ou de serviços, dentre as quais, prazos, comissões, descontos, data de entrega, forma de pagamento e assistência técnica.

Em alguns contextos é crescente a importância e a necessidade de se negociar. A negociação, nos dias de hoje, representa uma poderosa ferramenta da administração contemporânea. Os meios de comunicação diariamente se referem a variados tipos negociação, quando anunciam parcerias como fusões, incorporações, joint-ventures e alianças estratégicas, como afirmam Andrade, Andrade, Alyrio e Macedo (2004). A rapidez com que avança a mudança, causa impacto sobre as organizações. O crescimento de novos produtos, serviços e novas tecnologias que substituem as mais antigas geram mudanças no ambiente. As negociações fazem-se presentes, tanto quando se firmam acordos estabelecendo estes tipos de procedimentos, como na implementação de cada um deles.

A negociação também é importante quando se pretende implantar um novo estilo de gerência, a fim de se buscar o máximo aproveitamento das pessoas. Seja ela, com a nova estrutura organizacional, onde o achatamento da pirâmide hierárquica e a conseqüente diminuição de seus níveis, exigem decisões em colegiado, mais próximas da base, aumentando sua agilidade. Ou os processos de trabalho mais enxutos, objetivos e transparentes, com a realocação de pessoas.

Em virtude das situações descritas anteriormente e de tantas outras, é preciso negociar, sempre.

O ponto de partida de uma negociação é identificar o problema a ser sanado e, a seguir, o que se pretende solucionar. Para se chegar ao sim, em uma negociação por meio de acordo sem concessões, deve-se seguir alguns passos, tais como:

- Separar as pessoas do problema;
- Concentrar-se nos interesses, não nas posições;
- Buscar o maior número possível de alternativas, para ganho mútuo;
- Insistir em critérios objetivos.

A negociação é uma ferramenta valiosa, para todos os profissionais, no cenário atual do mundo das organizações e dos negócios. Todos os profissionais negociam diversas coisas, o tempo todo, com seus clientes internos, externos, líderes e liderados, tais como, recursos humanos e financeiros, prazos, orçamentos, contratos, dentre tantas outras e, portanto, é de fundamental importância saber como abordar cada momento que envolve uma negociação para que se obtenham resultados positivos.

A negociação é importante quando são buscadas alternativas para a solução de conflitos. O conhecimento e a determinação do negociador também são fundamentais para o alcance de um bom resultado.

Pode-se dizer que uma negociação foi bem sucedida, quando teve o problema resolvido, os seus objetivos foram alcançados e a qualidade do relacionamento entre os envolvidos foi preservada.

### *1.1 Conflito*

O conflito é a percepção das diferenças entre pessoas. É um processo interacional, que se dá entre duas ou mais partes, em que predominam as relações antagônicas. O processo conflitivo constitui-se numa incompatibilidade que nasce, cresce e se desenvolve entre pessoas e pode morrer, estacionar, ser negociado ou evoluir para uma situação incontrollável, de acordo com Suares (2002, apud Fiorelli et alli, 2008).

O conflito pode advir da divergência de uma ideia, opinião, atitude ou comportamento. Por conseguinte, essa divergência pode gerar um problema ou uma oportunidade a quem quer que seja, e pode gerar a semente do processo de negociação. E a negociação advém de uma ou mais questões que se quer solucionar com outras pessoas ou organizações.

A negociação abrange mais do que uma simples realização de troca, compensação ou partilha. Essas situações podem fazer parte do processo de negociação, desde que estabelecidas para a solução de um conflito ou incompatibilidade.

Por exemplo, suponha-se que dois amigos queiram trocar seus veículos particulares, um pelo do outro. O primeiro amigo faz uma oferta e o segundo aceita, então, ocorre uma transação e, não, uma negociação propriamente dita. Agora, imagine-se que o veículo recebido pelo primeiro amigo apresenta defeitos, logo após a transação.

O primeiro quer desfazer o negócio mas, o seu amigo, vira-lhe as costas, ou seja, não aceita desfazer o negócio, nem efetuar os reparos necessários. O conflito advém a partir dessa situação manifesta entre os dois amigos.

A incompatibilidade surgida no exemplo acima pode ser vista como alguma coisa que não está bem e poderá interferir no relacionamento dos dois amigos.

Esse acontecimento, entretanto, é apenas um dos inúmeros casos que criam problemas posteriores. Muitos acordos são desrespeitados ocorrendo conflitos, além de outras situações inadequadas, simplesmente, por falta de habilidade na condução do negócio ou da negociação. É necessário, portanto, desenvolver esta competência, tão fundamental na solução de conflitos. A negociação é uma habilidade que pode e deve ser aprendida, basta que se procure respeitar alguns princípios básicos.

As organizações são fontes inevitáveis de conflitos, como afirmam Martinelli e Almeida (1998). Cada organização é constituída por departamentos e seus relacionamentos e, cada um deles, desenvolve um conjunto de valores, objetivos, metas, ações e procedimentos, que muitas vezes, podem gerar atritos e virem a ser conflitantes com as demais áreas do todo organizacional.

Existem duas maneiras de se encarar o conflito: uma negativista, que o encara como algo prejudicial, dissociativo, devendo ser evitado a todo custo, ou, na pior das hipóteses, minimizar o seus efeitos e, a outra, positivista, que procura verificar aquilo que pode trazer de benéfico, em termos de aprendizagem, interação, desenvolvimento e alcance de melhores objetivos organizacionais. Em todos os casos, é preciso administrar os conflitos, a fim de que não se deixe levá-lo ao colapso ou à destruição.

Muitos evitam trabalhar o conflito, pois ele apresenta situações desconfortantes. Quando encoberto ou abafado, o conflito poderá gerar situações insustentáveis no futuro.

O negociador eficaz vê o conflito como catalisador da mudança para melhor, como algo que pode ser trabalhado para o desenvolvimento da organização e do relacionamento entre as pessoas. Então, ele procura conhecer as suas causas geradoras e, a partir daí, busca propor soluções para a negociação.

A solução de conflitos pode dar-se pela busca de uma solução, por meio da negociação direta entre as partes interessadas.

Há outros casos em que a solução é encontrada com o auxílio de um terceiro. Neste caso, a solução de muitos conflitos pode dar-se via métodos extrajudicia-

is, conhecidos como arbitragem, conciliação e mediação. Estas práticas são um campo fértil para o desenvolvimento da negociação e, exigem, sobretudo, competência e habilidade por parte dos negociadores e agentes responsáveis em aplicá-las. A implementação destas formas de resolver conflitos diminui custos e prazos para a solução de inúmeros processos, gerando benefícios para a sociedade em geral.

### *1.2 Processo de negociação*

O processo de negociação constitui-se de três variáveis básicas: poder, tempo e informação, de acordo com Martinelli e Almeida (1997). Mas, às vezes, podem ocorrer situações em que aparece apenas uma ou duas dessas variáveis. Essas variáveis ocorrem no dia a dia dos indivíduos e cabe, a cada um, explorá-las a fim de aproveitar as oportunidades surgidas.

#### *1.2.1 Poder*

A palavra poder sugere uma ideia de superioridade, autoridade, capacidade de exercer controle, de ter direito sobre algo ou alguém. No entanto, o poder não deve ser um objeto em si mesmo, mas um meio para se chegar a um fim desejado. Dentro de limites razoáveis, e acreditando que se tem poder, é possível conseguir tudo o que se pretende, ou seja, é possível conseguir resultados por meio das pessoas, desde que se transmita confiança a elas. O poder compreende: poderes pessoais e poderes circunstanciais.

Os poderes pessoais englobam poderes exclusivos da pessoa, são poderes natos, que independem do papel desempenhado pelo negociador, dos seus conhecimentos e das suas habilidades para lidar com pessoas. O poder pessoal compreende poderes, tais como: da moralidade, da atitude, da persistência, da capacidade persuasiva, da aparência, da vontade e da motivação.

Já, os poderes circunstanciais, enfocam questões da situação, isto é, o momento, o tipo da negociação e a influência do meio sobre ela. O poder circunstancial compreende poderes, tais como: do especialista em determinado assunto, da posição que ocupa em determinada organização, da legitimidade, da concorrência, de investimento, de assumir riscos, de recompensa e de punição, de barganha e da competência.

#### *1.2.2 Tempo*

Qualquer negociação sempre envolve interesses conflitantes e, por isto mesmo, o elemento tempo é básico. Tempo tem o significado da sucessão de segundos, minutos, horas, dias, semanas, meses, anos, décadas, séculos, milênios, que envolve a noção do presente, passado e futuro.

O tempo ocorre numa sucessão de momentos irreversíveis, infinitamente, tal

como as badaladas do Big Ben, um dos símbolos mais representativos de Londres e do Reino Unido, que começou a marcar a hora com a badalada de seu grande sino em 11 de julho de 1859. Os primeiros 150 anos das badaladas do grande relógio de Westminster, a sede do Parlamento britânico, são lembrados como o tempo que vai e jamais volta, numa jornada indefinida e contínua – sim, o badalo vai e vai – pelo menos, enquanto estiver com energia suficiente para o seu funcionamento.

Os gregos antigos tinham duas palavras para o tempo: *chronos* e *kairos*. Enquanto o primeiro refere-se ao tempo cronológico, que pode ser medido, o segundo significa o momento certo ou oportuno, que pode representar um momento indeterminado no tempo em que algo especial acontece.

Assim, quando se tratar do tempo cronológico, este deve ser cuidadosamente avaliado, pois significa prazo ou limite para a consecução de determinada ação. Se uma pessoa chegar atrasada a uma entrevista para um novo emprego, pode significar que ela possui autoconfiança, mas, por outro lado, se chegar muito cedo, pode significar sinal de ansiedade; neste exemplo, dificilmente a pessoa deixará de ser atendida e ambas as partes poderão se beneficiar. Já, se uma pessoa chegar depois que um trem fechar a porta, ninguém o fará abri-la novamente e ela não embarcará; por outro lado, se chegar muito cedo, ficará aguardando o trem chegar à estação, e embarcará depois que a porta se abrir; para o trem, não haverá nenhuma diferença entre uma situação e outra, todavia, para a pessoa, a diferença poderá ser crucial. A maneira como se utiliza o tempo é essencial para o alcance do sucesso. Alguns, como os britânicos, levam a sério a questão do tempo, ao contrário da maioria dos brasileiros. Em certas situações, chegar antes do fim nunca será tarde, entretanto, em outras, poderá ser fatal.

É importante ressaltar que para uma negociação ser bem sucedida, deve-se respeitar o prazo limite, embora, nem sempre termine quando um acordo é celebrado. Existe a fase de pós-negociação inserida no processo e, assim, deve-se administrar o tempo decorrido até à conclusão final das cláusulas negociadas.

Quando se tratar do tempo, em relação ao momento certo ou oportuno, significa que se pretende buscar algo no tempo certo, pois há o tempo certo para tudo e para todos. Assim como alguém que não se prepara porque não acredita que o mercado de trabalho abrirá novas vagas, outros poderão estudar hoje, com expectativas de que, em breve, abrirá muitas vagas para quem for qualificado; então, mais vale uma bola na marca do pênalti porque, a qualquer momento, o juiz poderá autorizar a cobrança. Ou, a direção de uma fábrica de calçados, que ao perscrutar o futuro, resolve lançar um tipo de sandália para a estação do verão; neste caso, ela estará, basicamente, buscando uma gestão

eficaz, com expectativa de aumentar o faturamento por meio das vendas da próxima estação, aproveitando as tendências da moda do próximo verão. Em suma, o aproveitamento da oportunidade é produzir a quantidade certa, no tempo certo, para a entrega certa, às pessoas certas.

### *1.2.3 Informação*

A informação representa uma forma de poder. É a matéria-prima do processo de negociação e deve apresentar-se como um produto sadio, sem distorções, a fim de não comprometer o processo. Para uma boa tomada de decisão, as informações devem ser verdadeiramente confiáveis, isto é, devem provir de uma fonte fidedigna.

Para a obtenção do êxito esperado, é primordial o conhecimento sobre a área e o objeto da negociação. Ao negociar-se, são tomadas decisões, que serão mais acertadas à medida em que se eleva o domínio, por parte do negociador, sobre o que está em jogo.

É, também, por meio da estratégia de negociação que serão determinadas quais informações são relevantes, quais precisam ser obtidas, quais devem ser apresentadas para a outra parte e quais devem ser mantidas em sigilo. Informações relevantes, quando utilizadas com a estratégia correta serão sinônimos de poder. O objetivo desejado deve servir de base para as deliberações a serem tomadas.

Para que seja eficaz, a informação deve ser dada na linguagem do receptor, facilitando o entendimento. A utilização de recursos que impactem nos canais sensoriais visual, auditivo e sinestésico propicia resultados interessantes.

Os negociadores profissionais devem atuar como autênticos gerenciadores de informações sobre pessoas, ambiente, mercado, concorrência, premissas e tendências. As informações devem ser suficientemente tratadas, a fim de que se possa ter sucesso na negociação.

### *1.3 Habilidades essenciais dos negociadores*

A negociação é importante para uma organização ou para alguém tornar-se bem-sucedido. Com o aprimoramento de certas técnicas, pode-se estabelecer um nível de negociação ideal.

São necessários quatro princípios básicos para um bom negociador, de acordo com Flecha de Lima (apud COSTA, 2004): planejamento, argumentação sólida, conhecimento do adversário e transparência.

Planejar com antecedência é antever todas as possibilidades que serão levantadas durante a discussão do acordo. Um bom planejamento é fundamental, desde a preparação da base documental até ouvir pessoas próximas ao interlocutor.



Construir uma argumentação significa estabelecer a diferença entre um bom negociador e o mediano, ou seja, é a melhor forma como deve ser feita a base de argumentação. O bom negociador tem uma argumentação sólida. Caso seja necessário, deve-se colocar no papel, delineando a linha de raciocínio.

Conhecer o adversário é fundamental, a fim de se saber quem está do outro lado. É importante ouvir amigos do interlocutor e os inimigos também e reunir o maior número de informações a seu respeito, pois isso ajuda a entender a forma como ele pensa e age em diferentes situações.

Ser transparente e ético inspira confiança, visto que o blefe é um dos piores artifícios que um negociador pode usar. Descoberto, o engano acaba com toda a confiança existente entre as partes, e terminada a confiança, acaba a negociação. Portanto, a ganância pode estragar toda a fonte de renda de uma organização.

Em suma, esses quatro princípios, quando colocados em prática, poderão facilitar imensamente o processo de negociação entre duas ou mais partes interessadas.

Quanto ao estilo pessoal dos negociadores, é bom observar que existem aqueles que são negociadores natos, mas que podem melhorar. E há aqueles que não são tão bons, mas que podem desenvolver técnicas que vão levar a resultados muito bons. Há pessoas que nascem com um dom maior para solucionar conflitos – são dotadas de uma característica inata – mas, mesmo essas pessoas, podem aperfeiçoar sua qualidade. Uma das principais características de um bom executivo é saber negociar. Muitas vezes essa competência pode ser traduzida por outros nomes como: capacidade de persuadir, de comunicar ou de alinhar interesses.

Um dos principais atributos de um bom negociador é saber ouvir o outro lado e entender quais são seus reais interesses. Esta não é uma tarefa tão fácil, pois normalmente quando as pessoas se envolvem em uma negociação, cada lado fica pensando apenas em seus próprios interesses e problemas.

Existem muitas técnicas orientadas para uma negociação produtiva. As dez técnicas principais, de acordo com Pinto (1993) são:

- Planeje o melhor acordo possível.
- Use a influência para encurtar a distância e facilitar o entendimento.
- Faça propaganda de sua proposta, enfatizando os ganhos mútuos.
- Canalice a agressividade para as realizações positivas.
- Apresente, de uma só vez, os itens negociáveis.
- Negocie item por item.
- Faça pausa, estrategicamente.
- Crie as possibilidades objetivas de acordo e os padrões referenciais de

negociação, por meio de brainstorming.

- Não utilize e nem deixe se envolver por artimanhas.
- Encerre a negociação somente quando houver satisfação mútua.

Alguns outros componentes se destacam como pré-requisitos para uma boa negociação, tais como: comunicação, flexibilidade, justiça, respeito, prudência.

**Comunicação** – Na comunicação interpessoal, é preciso ter certeza de que a mensagem que se quer transmitir é feita de maneira adequada. Também se deve ficar atento aos sinais verbais e não verbais recebidos. Após fazer uma proposta, prestar atenção, com o intuito de poder perceber se o outro concordou ou não, se está disposto a ceder ou não, mesmo antes dele afirmar isto. Deve-se observar se há congruência entre o que a pessoa está dizendo e sua mensagem não verbal. Além disto, a empatia é um ingrediente que facilita a aceitação das propostas pela parte oposta.

**Flexibilidade** – A flexibilidade, sem radicalismos, pode ser considerada uma virtude. Por isso, a busca por um acordo deve se iniciar com certa margem para negociar, pois, ao contrário, corre-se o risco de ficar sem saída, caso não haja necessidade de ceder em algum ponto. É importante manter-se atento aos interesses, desejos e necessidades da parte oposta, e saber ser flexível, no momento certo.

**Justiça** – Evitar que uma das partes seja prejudicada ou injustiçada. Buscar um acordo ganha-ganha, em que, ao final da demanda, cada uma das partes fique com a sensação de que obteve, de alguma forma, uma vitória relativa.

**Respeito** – Relacionamento respeitoso e cortesia durante o processo de negociação em qualquer tipo de demanda é imprescindível aos negociadores, mantendo uma atitude profissional, civilizada e de respeito humano com os envolvidos. Muitos acordos são prejudicados em função das dificuldades de relacionamento pessoal entre as partes, principalmente, quando estas influenciam o comportamento dos negociadores.

**Prudência** – Manter a prudência e a cautela em qualquer situação, especialmente na hora em que se estiver fazendo o acordo. Se o lado oposto perceber desespero, por parte de seu protagonista, ele poderá levá-lo fatalmente à derrota.

#### *1.4 Planejamento da negociação*

Planejar é decidir, antecipadamente, o que fazer, visando maximizar os resultados organizacionais. O planejamento é uma atividade mental, criativa, que perscrutando o futuro, traça a realidade e estabelece o rumo e a direção a ser seguida pela organização.

O planejamento implica identificar os conflitos, incompatibilidades ou

problemas existentes, bem como, novas ideias ou oportunidades, e o posterior estabelecimento de objetivos para a sua solução ou desenvolvimento organizacional.

Planejar significa preestabelecer um roteiro criterioso de suas diversas etapas, é o traçado prévio das metas, ações e procedimentos, orientados pelos objetivos.

Uma negociação bem feita, requer bom planejamento. Isto significa que se deve empregar o tempo necessário e suficiente na elaboração de um ou mais planos, os quais devem ser o mais adequado possível para equacionar-se um determinado problema ou aproveitar uma oportunidade. Os bons negociadores fazem esse trabalho de preparação. Eles conhecem os seus negócios, os seus oponentes, sabem o que querem e como fazer, para conseguir os resultados pretendidos.

Mills (1993) sugere aos negociadores para desenvolverem a BATNA (the Best Alternative To a Negotiated Agreement), que, traduzindo, pode ser descrita como MAANA (Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo). Para que uma negociação seja bem feita, são necessários alguns passos e, para tanto, ele sugere sete etapas, denominadas de RESPECT ou PESTTFA no entendimento pátrio, como mostra o quadro nº 1:

Quadro nº 1 – RESPECT ou PESTTFA		
	RESPECT	PESTTFA
1	Ready Yourself in Anticipation	Prepare-se
2	Explore Each Other's Needs	Explore as necessidades
3	Signal for Movement	Sinalize a movimentação
4	Probe with Proposal	Teste com propostas
5	Exchange Concessions	Troque concessões
6	Close the Deal	Feche o acordo
7	Tie Up the Loose Ends	Amarre as pontas
Fonte: The Mills Group (2007)		

A primeira etapa diz respeito à preparação para si próprio, relacionando as questões a serem resolvidas e estabelecendo e priorizando os objetivos pretendidos. Para a consecução disto, será necessário coletar o máximo possível de informações.

A segunda etapa refere-se à exploração das necessidades de cada um. É importante deixar claro quais são as próprias necessidades, assim como, conhecer a respeito de tudo o que for possível da outra parte, além de testar hipóteses e promover um clima de harmonia em que todos possam ganhar.

A terceira etapa refere-se ao momento em que se sinalizam os movimentos, em que a outra parte inicia a negociação. Como as posições iniciais normalmen-

te são muito fortes, recomenda-se buscar o momento adequado para negociar. Nesta etapa, deve ser feita a sinalização pelo negociador para movimentar suas posições e, ao mesmo tempo, responder aos sinais da outra parte para criar movimento.

Na quarta etapa busca-se testar as propostas para poder avançar na negociação. Faz-se propostas a fim de investigar até onde a outra parte estará disposta a fazer concessões, assim como, reordenar propostas rejeitadas para uma forma aceitável.

A quinta etapa é a da troca de concessões. Nela, negociam-se concessões, ou seja, concedem-se à outra parte alguns pedidos, em troca de outras concessões desejadas.

A sexta etapa refere-se ao fechamento do acordo, o qual deve ser encerrado por um fechamento aceitável e com credibilidade. Muitas concessões, nesta fase, devem ser evitadas.

A sétima e última etapa dedica-se a revisar o acordo e amarrar os detalhes que faltaram ao acordo fechado na etapa anterior. A revisão tem o objetivo de confirmar o que foi acordado e estabelecer acordo para possíveis diferenças que possam surgir no futuro.

O planejamento não é uma panaceia para todos os males. Entretanto, quando não se planeja, as chances de não dar certo são muito maiores. Mas, quando se planeja, a negociação tende a ser mais bem-sucedida. Quando o planejamento é bem feito, quanto mais se pensa em alternativas concretas, quanto mais tempo se emprega nessa atividade, menos tempo será necessário para a sua execução – a recíproca também é verdadeira. O planejamento é uma ferramenta que pode e deve ser empregada a serviço de uma gestão eficaz, para a solução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades.

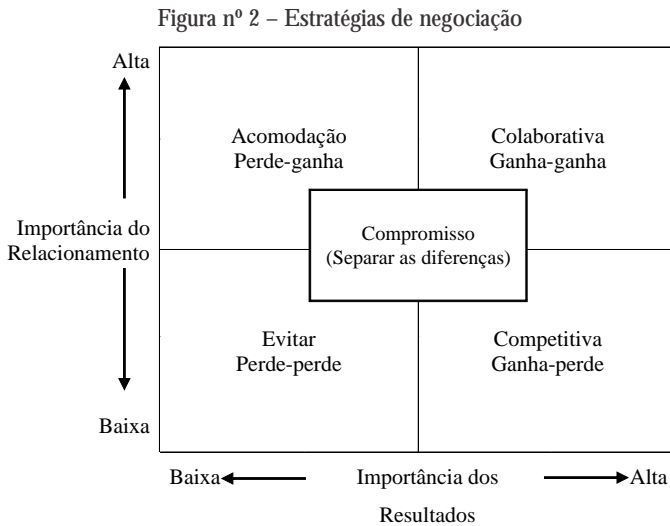
### *1.5 Estratégias na negociação*

Estratégias representam o caminho ou o modo para se alcançar os objetivos almejados na negociação. Mas, para que uma negociação alcance êxito, há que se olhar também para o relacionamento entre as partes envolvidas, ou seja, o relacionamento necessário para se obter aquilo que se pretende.

A escolha da estratégia é um ponto significativo do planejamento de uma organização, pois ela representa ou deve representar as bases para garantir o sucesso esperado. A estratégia deverá ser definida levando-se em consideração a funcionalidade interna da organização e, ao mesmo tempo, orientá-la para aproveitar as oportunidades e precaver-se das ameaças do ambiente externo no qual está inserida.

Lewicki, Hiam e Olander (1996) sugerem cinco tipos de estratégias, nas quais destacam, tanto a importância nos resultados, como no relacionamento, como

ilustrado na figura nº 2:



Fonte: Lewicki; Hiam; Olander (1996)

A estratégia de evitar, tende a levar a negociação a um perde-perde, ou seja, ambas as partes perdem. Ocorre quando há pouca importância, tanto no relacionamento, quanto nos resultados. O conflito posterior torna-se iminente. A estratégia, neste caso, é implementada com o negociador retirando-se da negociação ativa ou evitando-a por completo. Os motivos podem ser por questões de custos ou por se considerar a negociação como perda de tempo.

A estratégia de acomodação dá ênfase ao relacionamento em detrimento do resultado. A tendência é a negociação perde-ganha, isto é, abre-se mão dos resultados, em favor da preservação do relacionamento. A estratégia, neste caso, é a construção de um relacionamento profícuo, ou, em alguns casos, a pretensão de se obter algo melhor da outra parte no futuro.

A estratégia competitiva é aquela em que o negociador busca ganhar sempre, a qualquer custo, levando à negociação ganha-perde. Neste caso, o negociador preocupa-se, basicamente, com o resultado, dando pouca ou nenhuma ênfase ao relacionamento. Esta é uma estratégia muito utilizada pelos negociadores preocupados exclusivamente com a competitividade.

O emprego da estratégia colaborativa prioriza, tanto o resultado, quanto o relacionamento, o que tende a levar à negociação ganha-ganha. Esta negociação procura atender às necessidades de ambas as partes. O foco pode ser no

resultado, porém, com prioridade na preservação do relacionamento, de maneira que ambas as partes possam encontrar uma solução para atendimento às suas necessidades.

A estratégia do compromisso localiza-se em ponto intermediário, tanto em relação ao relacionamento, quanto ao resultado. Cada parte procura ceder um pouco, a fim de se chegar a uma base comum. A estratégia do compromisso é muito utilizada quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, porém, pretendem atingir alguns resultados e preservar o relacionamento. A sua utilização pode ser por questões da pressão de tempo ou quando se precisa chegar logo a uma solução.

Assim, é correto afirmar que a estratégia de uma negociação é boa, quando as partes envolvidas ficam satisfeitas e a confiança fica fortalecida entre todos.

### *1.6 Negociação: um instrumento para obtenção de resultados*

Negociar é trocar algo por algo, até as partes estarem suficientemente satisfeitas com o resultado, para entrarem num acordo. A negociação é uma das formas mais eficazes para solucionar impasses e chegar a um acordo aceitável por todos. Em muitas negociações pessoais, trabalhistas, comerciais, diplomáticas e políticas, os interlocutores procuram tirar proveito unilateral, o que tende ao confronto, visto que as partes preocupam-se mais em ganhar, sem levar em consideração as necessidades alheias.

Para que a negociação seja produtiva, ela deve ser orientada para um acordo que satisfaça a todos os envolvidos, propiciando ganhos mútuos. Para isso, é preciso considerar que a(s) outra(s) parte(s) têm necessidades, emoções e sentimentos, os quais também precisam ser satisfeitos.

Como a negociação é uma forma de buscar entendimento de interesses mútuos, o negociador deve estabelecer e buscar um resultado que possa contemplar a satisfação das necessidades mútuas.

Uma negociação só ocorre porque existem divergências e convergências, segundo Pinto (1993). Existindo um campo de convergências nos interesses, o objetivo central da negociação será a sua identificação e ampliação.

Mesmo que haja divergências financeiras, econômicas, sociais e ideológicas, deve haver convergências nos interesses e ações dos negociadores, a fim de que se possa caminhar em busca de um resultado justo a todos. Em qualquer negociação, embora o conflito seja o estimulador desse processo, a negociação é mantida pelas convergências de interesses.

A negociação é um processo delicado que exige concentração de esforços e aceitação das regras no decorrer do seu caminho. O alcance da satisfação mútua é o principal indicador de uma negociação bem-sucedida.

### *1.6.1 Negociação intra organizacional*

As organizações, normalmente, são compostas por várias áreas ou departamentos, as quais possuem interesses diversos e, muitas vezes, conflitantes entre si. Dessa forma, é comum as negociações envolverem mais do que dois lados.

A negociação bilateral, muitas vezes, é dificultosa, por compreender dois conjuntos de interesses diversos. Mas, quando envolve um grupo com três ou mais pessoas, cada qual representando interesses próprios ou específicos, torna-se mais complexa do que uma negociação entre apenas dois lados. E a cada vez que aumenta o número de envolvidos nesse processo, mais complexos tornam-se os interesses e relacionamentos em negociações, pois cada qual tende a resolver conflitos existentes, relativamente às suas próprias questões. Coordenar as preferências de cada lado, pode tornar-se uma tarefa complicada e exaustiva. Para buscar um acordo nessas situações, é necessário considerar os interesses básicos dos diversos lados dentro da organização, considerando as informações básicas disponíveis.

Para reduzir a complexidade da quantidade de informações a serem consideradas, administradores costumam elaborar teorias para simplificação dos dados e das regras a serem seguidas, a fim de analisá-los. Essas regras podem apresentar um ponto positivo, por reduzir a complexidade das informações a serem trabalhadas, todavia, por outro lado, podem apresentar a desvantagem de fazer com que se conheçam menos as verdadeiras preferências e interesses das partes. Isto tende a levar os negociadores a formar grupos e subgrupos e a estabelecer regras de comportamento desses, resultando em maior pressão e menor liberdade de decisão, para cada envolvido em particular. E quanto maior o grupo, menor a possibilidade de questionamento das normas estabelecidas. Para solucionar uma negociação com grupos, administradores devem conhecer as várias formas de distribuição e as preferências dos membros de todos os grupos, além de levar em conta que as partes devem concordar quanto às normas a serem utilizadas na alocação de recursos entre as várias áreas da organização.

### *1.6.2 Negociação entre organizações*

As organizações também negociam com outras organizações – nos dias atuais é uma prática comum. A competição mundial, cada vez mais crescente, gera necessidade de negociação entre todos os tipos de organizações, desde organizações fornecedoras, clientes, parceiras, reguladoras, até organizações concorrentes e inimigas. A negociação, nos dias de hoje, representa uma poderosa ferramenta para lidar com variados tipos de negociação, como o estabelecimento de parcerias, fusões, incorporações e alianças estratégicas. O avanço da mudança e o crescimento de novos produtos, serviços e tecnologias

exigem o aprimoramento das negociações.

### *1.7 O método harvard de negociação*

Cada negociação é uma negociação, isto é, as pessoas e interesses envolvidos podem ser diferentes ou o contexto é diferente ou os objetivos são diferentes ou até o seu próprio lugar, no espaço e no tempo, é diferente.

Generalizar e padronizar o processo de negociação é, em primeira instância, uma temeridade, no entanto, ter uma metodologia, ou várias, para desenvolver o processo não só é saudável como indispensável.

Um método de negociação é o método de Harvard, divulgado por Fisher, Ury e Patton (2004). O foco do método Harvard de negociação é baseado em quatro pontos fundamentais: pessoas, interesses, opções e critérios.

#### *1.7.1 Pessoas*

Em uma estratégia de negociação deve-se procurar separar as pessoas do cerne da negociação.

Na resolução de impasses é muito comum, ou por incompreensão, ou por contrariedade, ou mesmo por falta de atenção ou respeito da outra parte, o trâmite ser levado para o lado pessoal o que, além de elevar o estresse geral, prejudicará o senso de avaliação, a condução e a estratégia do processo de negociação.

Deve-se focar nos interesses mútuos e não procurar manter um posicionamento rígido na negociação. Em casos de divergência, procurar revisar opiniões, procurar, com a outra parte, clarificar pontos, compreender o outro lado, por meio de perguntas ou pedindo ajuda, e manter sempre a razão sobre a emoção.

Procurar, sempre, manter a negociação em critérios objetivos e pragmáticos, para que não se divirja por posicionamentos e fatores subjetivos, os quais dificultarão a definição do resultado da negociação, prolongarão o processo e, portanto, os acordos ficarão mais nublados e difíceis de se equacionar.

#### *1.7.2 Interesses*

Interesse é o resultado que se quer obter com a negociação. Posição é a decisão adotada em conformidade com os interesses. Para cada interesse têm-se várias posições. Como se negocia para atender aos interesses e à negociação, com o uso de poder, tempo e informação, logo, deve-se otimizar ao máximo o processo de negociação.

Para tal, deve-se ser específico nos pontos negociais, deve-se reconhecer o interesse da outra parte e deixar isso transparecer; deve-se manter o rigor no processo e os critérios objetivos e a negociação por princípios, entretanto,



também se deve ser afável e educado com a outra parte, ter espírito construtivo, observar sempre para frente, o sucesso e o acordo na negociação, a fim de levar a negociação a bom término.

No caso de entraves, procurar o porquê, para identificar as razões; sugerir alternativas com o por quê não? Discutir outras opções com um: e se? Procurar envolver a outra parte com algo como: qual seria a sua sugestão? Em vez de confrontar, procurar entender a outra parte com alguma pergunta do tipo: porque deveríamos proceder assim?

### *1.7.3 Opções*

Antes de se iniciar o processo de negociação já devem ter sido estudadas várias alternativas ou opções. Observar os interesses de todos os envolvidos, para obter-se uma negociação equilibrada e evitar que alguma das partes saia com o sentimento de frustração da negociação.

O que prejudica essa busca de opções com ganho mútuo pode ser a busca de resposta única, ou algum julgamento prematuro, ou analisar só os interesses de uma das partes ou, ainda, acreditar na existência de jogo com soma zero, que se alguma parte ganha, a outra tem que perder.

Na resposta única, a negociação tende ao impasse, pela falta de opções, pela falta de espírito de criar novas alternativas. No julgamento prematuro, são eliminadas alternativas sem sua correta avaliação. Observar só os próprios interesses causará, com grande probabilidade, dificuldades no processo de negociação. No chamado jogo de soma zero, o foco deve ser nos benefícios mútuos e não em perdas e ganhos.

### *1.7.4 Critérios*

A definição de critérios objetivos é fundamental para a negociação e para que se possa utilizar o método de Harvard, porque ele é baseado em princípios e se os critérios não forem claros, a imparcialidade e eficiência serão prejudicadas e a possibilidade de um acordo eficiente, amistoso e sensato estará em risco.

Um dos sentimentos mais comuns, que provoca um desacordo, é a sensação de que o que está sendo proposto não é justo. Logo, todos os pontos devem ser claros e não pairar dúvidas. O ideal, é que sejam visivelmente justos, imparciais e facilmente aceitos por todos, facilmente compreensíveis e, também, aplicáveis.

Na sua elaboração, ter em mente o equilíbrio e a imparcialidade, estar aberto aos diferentes formatos e não ceder a pressões no que diz respeito aos princípios. Se os critérios forem objetivos, claros e imparciais, a negociação é facilitada, o estresse é reduzido, de modo a preservar-se o relacionamento, possibilitando futuros negócios.

### *1.7.5 Conclusão do método Harvard de negociação*

A negociação deve ser baseada nesses quatro princípios – pessoas, interesses, opções, critérios – onde cada negociador deve focar no núcleo da questão e nos critérios objetivos e procurar soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas. O pensamento comum é de que a negociação é um jogo de somatória zero, isto é, que ambas ou as várias partes envolvidas devem sair satisfeitas com o acordo final.

Logo, podem e devem ser desenvolvidas negociações onde todas as partes envolvidas têm seus objetivos atendidos e com os resultados baseados em princípios ou méritos, e sem a utilização das barganhas de posicionamento.

Negociadores experientes sabem que, quando uma das partes sai em desvantagem de uma negociação, a repercussão disso pode provocar danos muito maiores ao negócio, às pessoas envolvidas ou até ao país ou região em futuras negociações ou mesmo fora delas. Portanto, é uma boa política estratégica, não só de curto prazo, cuidar para que não só seus interesses sejam atendidos na negociação, mas também, os interesses das outras partes envolvidas.

Antes de se entrar para negociar, deve-se ter um leque de opções para que haja uma margem de manobra, para que se evite o posicionamento rígido e, se possível, para que se possam criar alternativas para a outra parte, evitando, assim, colocá-la em uma posição sem saída. Não esquecer que as alternativas são dinâmicas, no meio da negociação pode aparecer, inclusive, outras melhores.

Na avaliação de alternativas, observar a qualidade das informações tomadas em conta, não superestimar alternativas, ter amplo conhecimento do contexto e mercado, e evitar influências emocionais ou subjetivas na avaliação.

Nenhum método é perfeito ou completo, para atender todos os possíveis processos de negociação, principalmente quando se lida com o ser humano e, mais ainda, quando a outra parte não conhece ou não utiliza o método de Harvard.

### *1.8 Ética nas negociações*

As características que compõem o sistema de valores de um gerente, ou seja, os traços de comportamento e personalidade específicos à função a qual desempenha, de acordo com Martinelli e Almeida (1997) são: necessidades pessoais, influência familiar e formação religiosa. Lembrem que a ética nas organizações envolve questões de lucro, competição e justiça.

Ética é o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente

à determinada sociedade, seja de modo absoluto. Moral é o conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada.

Lewicki, Hiam e Olander (1996) propõem uma matriz para análise dos comportamentos éticos e legais, que apresentam quatro possibilidades, a saber:

- Comportamentos nem éticos e nem legais: geralmente, compostos por um conjunto de problemas que tornam as táticas de negociação muito perigosas.

- Comportamentos éticos, porém não legais: neste caso, segundo os padrões éticos da coletividade, considera-se o comportamento como ético; porém, não sendo legal, está sujeito às punições previstas pela legislação.

- Comportamentos considerados legais, porém, não éticos: embora aceitos pela legislação, esses comportamentos podem ser rejeitados pelos padrões éticos, de acordo com os valores das pessoas envolvidas.

- Comportamentos legais e éticos, segundo os padrões do grupo: os comportamentos são considerados aceitáveis pelo grupo, tanto em termos éticos, quanto em termos legais; os comportamentos são considerados como ótimos, e são aqueles que devem ser buscados constantemente pelo grupo.

A ética é um elemento fundamental nas negociações. A prática da boa ética é fundamental para a existência pacífica da humanidade, por isso, ela deve ser considerada por todos, independentemente de sua dimensão. Para o bem da humanidade, todos os negociadores devem praticar a boa ética, desde os dirigentes de pequenas organizações, até os dirigentes de complexos organizacionais, especialmente os líderes e os governantes de países.

### 3 Conclusão

Para que se faça uma negociação eficaz, ou seja, uma negociação ganha-ganha, é imprescindível identificar os elementos necessários ao desenvolvimento do processo de negociação e desenvolver ações para antecipar situações desfavoráveis e aproveitar novas oportunidades. É necessário, também, desenvolver habilidades para negociar em busca de resultados positivos e contribuir para desenvolver diferenciais competitivos, por meio de novas técnicas de negociação na organização.

Para se chegar ao ganha - ganha, é preciso não perder de vista dois fatores: as posturas dos negociadores e as formas de negociar. A negociação ganha- ganha tem como base que a efetividade de um acordo deve ser produto de sua qualidade, por sua aceitação. Isto acontece quando se consegue manter o relacionamento.

Para se negociar a solução de um problema é necessário conhecer e percor-

rer todas as etapas do processo de solução de problemas e tomada de decisão, tais como: definição do problema, diagnóstico da situação, formulação de alternativas, escolha da solução e implantação da decisão ou do acordo.

Também é importante conhecer um pouco mais do aspecto humano, sobre a memória emocional, a emoção e comunicação, a subjetividade, a empatia e sinergia em uma negociação, sobre as falhas de comunicação e os limites entre razão e emoção.

A excelência em negociação faz parte das tendências do moderno cenário econômico mundial. A intensificação das relações comerciais, a criação de blocos econômicos, o fortalecimento de empresas transnacionais aliados à tendência de globalização das economias revelam o cenário econômico mundial no qual países buscam estabelecer relações político-econômicas. Criatividade, flexibilidade, rapidez e diversificação parecem ser a tônica para o sucesso no mundo dos negócios.

#### Referências

ANDRADE, Rui O. B. de; ALYRIO, Rovigati D.; MACEDO, Marcelo A. da S. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A. Negociando racionalmente. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOFF, Rubem José. Técnicas de negociação. In: Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Fazendários. Brasília: Esaf, 2009.

\_\_\_\_\_. Administração do tempo. Interlink. Aparecida de Goiânia, ano 1, n.1, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.fanap.br>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. Negociação: uma ferramenta gerencial. Caderno de Publicações Univag: Educação, Saúde, Gestão e Sociedade, Várzea Grande, 2008. n.5, p. 111-125.

\_\_\_\_\_. Cenário econômico mundial: uma breve análise. Universitas: Administração, Contabilidade e Turismo, Brasília, jan./dez. 2006. v.2, n.1/2, p. 13-35.

\_\_\_\_\_. Negociação. Universitas: Comunicação, Brasília, abr. 2005. v.3, n.3, p. 43-56.

BURBRIDGE, R. Marc et al. Gestão da negociação. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, José E. Senhor negociação. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br>>. Acesso em: 14 out. 2004.

FERREIRA, Gonzaga. Negociação: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo: Atlas, 2008.

FIORELLI, José O.; FIORELLI, Maria R.; MALHADAS JUNIOR, Marcos

J. O. Mediação e solução de conflitos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

FISHER, Roger; URY, William. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. PATTON, Bruce. Getting to yes: negotiating a agreement without giving in. Disponível em: <[http://www.cmgroup.org/publications\\_files/gty.html](http://www.cmgroup.org/publications_files/gty.html)>. Acesso em: 19 out. 2004.

FIVE FOUNDATIONS DEALMAKING AND RELATIONSHIP MANAGEMENT. How to negotiate tough, complex deals and manage strategic relationships. The Mills Group, 2007. Disponível em: <[http://www.millsonline.com/Five\\_Foundations\\_Dealmaking\\_and%20Relationship\\_Management\\_WEBSITE.pdf](http://www.millsonline.com/Five_Foundations_Dealmaking_and%20Relationship_Management_WEBSITE.pdf)> Acesso em: 5 ago. 2009.

HODGSON, Jane. Thinking on your feet in negotiations. London: Pitman Publishing, 1996.

LEMPEREUR, Alain P.; COLSON, Aurélien; DUZERT, Yann. Método de negociação. São Paulo: Atlas, 2009.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander; OLANDER, Karen W. Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation. New York: John Wiley, 1996.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Negociação: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MELLO, José Carlos M. F. de. Negociação baseada em estratégia. São Paulo: Atlas, 2003.

MILLS, Harry A. Negociação: a arte de vencer. São Paulo: Makron Books, 1993.

PINTO, Eder P. Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

STEELE, Paul; MURPHY, John; RUSSIL, Richard. It's a deal: a practical negotiation handbook. 2.ed. Londres: McGraw-Hill, 1989.

URY, William. Getting past no: negotiating your way from confrontation to cooperation. New York: BDDPG, 1993.