



A NEGOCIAÇÃO



Saint Paul
Escola de Negócios

SUMÁRIO

1 – O papel da negociação na sociedade contemporânea	2
2 – Variáveis básicas em um processo de negociação	4

A negociação

O papel da negociação na sociedade contemporânea

As negociações estão presentes no dia-a-dia das pessoas desde os primórdios da humanidade através das relações pessoais que temos em cada encontro com outras pessoas.

O processo de negociação e tomada de decisão, desde a elaboração até sua realização e a relação com o outro, remete à necessidade de aperfeiçoar os conhecimentos acerca da tomada de decisão no universo da negociação.

Atualmente, a habilidade de negociar faz parte do cotidiano das pessoas e das empresas. No ambiente familiar, negocia-se o passeio do fim de semana, a viagem de férias, os horários para sair. Na rua, negocia-se em organizações de filas, ultrapassagens de veículos. Na empresa, negocia-se com clientes, formas de pagamento, prazos.

Em algumas situações a importância e a necessidade de negociar são crescentes. A negociação caracteriza uma importante ferramenta da administração contemporânea. Pollan e Levine (1995, p.6), por exemplo, afirmam que: “a negociação é, depois de ler e escrever, a habilidade mais importante das necessárias para se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios”.

Os meios de comunicação referem-se diariamente a diferentes tipos de negociação ao informar sobre fusões, incorporações e alianças estratégicas. A velocidade com que ocorrem as transformações causa impacto nas empresas. O desenvolvimento de novos produtos e serviços, aliado às novas tecnologias, causam mudanças no ambiente. As negociações apresentam-se tanto nos acordos como na implementação dessas mudanças.

A negociação mostra-se importante também quando se deseja introduzir uma nova forma de gerência, com o propósito dos funcionários terem um melhor rendimento. Isso pode ocorrer com uma nova estrutura organizacional, diminuindo seus níveis e aumentando o número de pessoas responsáveis pela tomada de decisão, aumentando sua eficiência; ou processos de trabalho mais simples, objetivos e

transparentes, com o reposicionamento de pessoas. Em virtude das situações descritas anteriormente e de tantas outras, é preciso negociar, sempre.

Algumas pessoas encaram a negociação como algo negativo, voltada à resolução de conflitos pessoais e de negócios causando desgastes, pois envolve fatores emocionais e questões subjetivas. Outros veem a negociação como algo que ocorre somente entre um comprador e um vendedor, ou entre um sindicato e a gerência de uma empresa em suas várias formas.

A negociação é usada todos os dias para resolver diferenças e para distribuir recursos. Ela ocorre entre todos os tipos de pessoas, desde os familiares a amigos, passando pelas empresas, e até mesmo entre países.

Negociar é uma arte e como tal pode ser aprendida e desenvolvida através do acesso a conceitos e técnicas. Requer sensibilidade, criatividade, assertividade, capacidade de análise, compreensão de relações às vezes muito complexas.

Uma negociação bem feita gera o sentimento de ganho mútuo e nos proporciona um crescimento como seres humanos.

O princípio de uma negociação é a identificação do problema a ser resolvido e, em seguida, o que se pretende solucionar. Para obter um resultado positivo em uma negociação devem-se seguir alguns passos, por exemplo:

- Isolar as pessoas do problema;
- Focar nos interesses, não nas posições;
- Procurar o máximo possível de alternativas, para ambos os lados;
- Persistir em critérios objetivos.

A negociação é importante na busca de alternativas para a resolução de problemas. A sabedoria e a persistência do negociador também são essenciais para alcançar um resultado positivo. Considera-se bem sucedida uma negociação cujo problema foi resolvido, os objetivos foram alcançados e a qualidade do relacionamento entre os envolvidos foi preservada.

Variáveis básicas em um processo de negociação

De acordo com Martinelli e Almeida (1997), o processo de negociação constitui-se de três variáveis básicas: informação, tempo e poder.

Informação

Representa uma forma de poder. É a matéria prima da negociação, deve ser apresentada sem distorções e provir de uma fonte confiável para que o processo de negociação não seja comprometido. Para obter o resultado esperado, é fundamental conhecer a área e o objeto em negociação. Ao negociar, as decisões são tomadas na medida em que o negociador passa a dominar o que está em jogo.

A estratégia de negociação também determinará quais informações são relevantes para serem apresentadas para a outra parte, quais devem ser obtidas e quais devem ser mantidas em segredo. As informações relevantes, quando utilizadas com a estratégia correta, trazem maior controle a quem as utiliza.

Para que a informação seja eficaz, ela deve ser apresentada na linguagem do receptor, de forma a facilitar seu entendimento. Os negociadores profissionais devem saber como gerenciar as informações em relação as pessoas, premissas, ao ambiente, mercado e a concorrência, a fim de obter sucesso na negociação.

A informação pode ser recebida e percebida de forma diferente entre os interlocutores.

Alguns exemplos de táticas usuais em relação à utilização das informações são:

- Fornecer apenas uma parte das informações (apenas aspectos positivos ou negativos);
- Usar informações privilegiadas (soube por tal fonte que....., sob o ponto de vista técnico...);
- Simulação de cenários (o que aconteceria se...);
- Mudança de perspectiva (coloque-se no meu lugar...);

- Comparação (a opção "A" tem as seguintes vantagens...);
- Dissimulação (não vem ao caso dar ênfase a esse aspecto...);
- Confusão (colocar todos os dados possíveis sem obediência a critérios ou prioridades).

Tempo

Para uma negociação ocorrer bem se deve respeitar o limite do prazo, que nem sempre termina junto com o acordo. A fase de pós-negociação está inclusa no processo; sendo assim, deve-se administrar o tempo até a conclusão da negociação.

Tratar o tempo em relação ao momento favorável mostra a pretensão de buscar algo no tempo certo, que existe para tudo e todos. Podemos citar como exemplo os jovens que se preparam com antecedência, buscando qualificação para quando o mercado voltar a abrir vagas de emprego, enquanto outros não se qualificam porque não acreditam que essas vagas aparecerão.

Em resumo, o aproveitamento da oportunidade e do tempo é produzir a quantidade certa, no momento certo e para as pessoas certas.

As táticas que se referem ao tempo estão relacionadas a oportunidades e ao momento psicológico em que aparecem argumentos ou alternativas, na perspectiva da outra parte envolvida; referem-se também ao nível de pressão temporal adotado para a decisão da outra parte.

Alguns exemplos são:

- Estender o tempo (vencer pelo cansaço, ter paciência);
- Precipitar o desfecho (é agora ou nunca...);
- Adiar (vamos aguardar uma melhor oportunidade...);
- Fixar limites (vamos manter a reserva até...);

- Usar o elemento surpresa (aceito sua condição...).

Poder

Apesar de sugerir a ideia de controle, superioridade, o poder não deve ser um objeto em si mesmo, mas um meio de obter o resultado desejado. Ao transmitir confiança às pessoas, é possível alcançar esse resultado.

O poder compreende poderes pessoais e circunstanciais. Os poderes pessoais abrangem poderes natos da pessoa, exclusivos dela, que independem do papel que desempenha, seus conhecimentos e habilidades para lidar com outras pessoas. Alguns desses poderes são: atitude, moralidade, persistência, motivação e persuasão. Já os poderes circunstanciais focam nas questões situacionais, o momento, o tipo da negociação e a influência do meio sobre ela. São estes poderes como: especialidade em determinado assunto, posição em que ocupa na empresa, legitimidade, concorrência, investimento, recompensa, punição, competência e assumir riscos.

Poder é a capacidade de promover mudanças ou impedir que elas ocorram, segundo sua própria determinação. Alguns exemplos de táticas relativas ao poder são:

- Autoridade total (o que eu resolver está resolvido...);
- Autoridade condicional ou limitada (meu limite de alçada é...);
- Eximir-se de autoridade (só posso decidir com o aval de ...);
- Exigência – pressão chinesa (se você melhorar tal aspecto...);
- Confronto de opções (discutam entre vocês..., eu aceitarei a melhor proposta...);
- Conjugação de forças (aliar-se a alguém, mudar a equipe ou parte dos negociadores);
- Pechincha/barganha (se você conceder...eu...);

- Alteração das regras do jogo (o preço pode ser mudado..., as especificações serão...).