

# Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

## Aula 13

### Negociação na prática – parte I

#### Objetivos Específicos

- Identificar soluções e caminhos na negociação: construindo a solução para a negociação, estratégias de negociação, propostas comerciais, negociação e TI.

#### Temas

Introdução

1 Identificar soluções e caminhos na negociação para escolha de estratégias

2 E qual é a solução?

Considerações finais

Referências

## Introdução

Para que seja possível chegar a um objetivo final, é preciso trilhar um caminho, ou seja, deve-se analisar o contexto, planejar os passos e criar uma estratégia para conquistar seu objetivo.

O processo de negociação funciona da mesma forma. O objeto da negociação é o objetivo final do negociador, o qual deve, antes de mais nada, analisar seu opositor, compreender seu perfil, estudar o caso como um todo, planejar as ações e criar estratégias para que possa sair vencedor do processo.

Tudo isso faz parte de um estudo bastante complexo, pois é inadmissível que um negociador vá para o processo despreparado. O outro negociador percebe e toma conta de uma forma bastante tranquila.

Existem algumas estratégias comportamentais, como manter a calma, demonstrar uma comunicação clara e firme, postura aberta, olhar direcionado, vestimenta adequada, que são imprescindíveis a todo e qualquer processo. Porém, há táticas mais elaboradas e que exigem estudos prévios para que sejam aplicadas com assertividade.

É importante ter em vista que há diversas formas de negociar e a escolha dessas formas está ligada às características de cada processo, negociação, negociador e de cada empresa na qual você, como negociador, está inserido.

Por isso, a necessidade de se estudar de forma aprofundada cada detalhe que faz parte do processo. Assim, você poderá escolher a melhor forma de negociar para aquele caso, pois há diferentes formas de negociar que devem ser utilizadas em função do objetivo desejado na negociação.



### Na prática

Sempre que você for entrar em uma negociação, pergunte-se: qual é o meu objetivo com essa negociação? A escolha da estratégia está ligada diretamente à resposta dessa questão.

# 1 Identificar soluções e caminhos na negociação para escolha de estratégias

Para que seja possível identificarmos soluções e caminhos na negociação, precisamos estudar muito bem algumas informações, como: objetivo da negociação, perfil do negociador, empresa a qual ele está inserido, concorrentes e estratégias normalmente usadas por essa empresa e por esse negociador. O aspecto mais importante e que deve estar sempre em vista é o objetivo da negociação.

A partir de então, pode-se desenhar algumas soluções e caminhos possíveis. Ao decorrer do processo, ficará mais claro qual é o tipo de negociação em que você está inserido, pois isso se desenha juntamente com o outro negociador. Eventualmente você pode ter se preparado para um tipo de negociação e seu opositor, como estratégia, mudar as cartas no decorrer do jogo.

Para ficar mais claro o entendimento, vamos dividir a negociação em dois tipos básicos, conforme bibliografia de Mello (2012): a negociação competitiva e a negociação cooperativa. Para cada negociação, há diversas estratégias possíveis.

## 1.1 Negociação competitiva

Uma negociação competitiva não deve estar relacionada diretamente a brigas e desavenças. Eventualmente pode acontecer, mas não é o foco. O objetivo é extrair o máximo de concessões da outra parte, através de estratégias competitivas, encontrando o limite do outro negociador.

Essa forma de negociar, segundo Mello (2012), não mascara o objetivo comum da negociação. Muito pelo contrário, o negociador deixa claro sua proposta mínima de aceitação, tentando tirar o máximo de proveito do outro lado.

Os negociadores competitivos não se importam em abrir mão de um bom relacionamento para conseguir o que querem imediatamente, embora consigam atuar de forma cordial, mesmo com ações como mentiras, blefes e omissões durante a negociação.

Negociar significa movimentar. Na estratégia competitiva, a movimentação dos dois negociadores é baseada em utilização de vários tipos de poder, de táticas (que podem ser inclusive não éticas), e feita por meio de extração de concessões mútuas. O negociador que possui maior poder cede menos e obtém vantagens para seu lado. Se o poder é a causa da movimentação, esta é feita mediante concessões durante todo o processo da negociação. (MELLO, 2012 p. 27).

### 1.1.1 Estratégias/táticas na negociação competitiva

As estratégias e táticas na negociação competitiva possuem o objetivo maior de pressionar a outra pessoa, extraindo concessões e obtendo vantagens e poder. Muitas vezes são utilizadas informações falsas ou tendenciosas para se conseguir o que quer, enfraquecendo o outro negociador e fazendo pressão para que ele ceda.

Segundo Mello (2012), as táticas desse tipo de negociação são divididas nas seguintes categorias:

- táticas pessoais;
- táticas de associação;
- táticas para obter informações;
- táticas de surpresa;
- táticas de comparação;
- táticas de autoridade;
- táticas de pressão;
- táticas de tempo.



Durante a negociação, devemos abrir o jogo sobre a tática utilizada? Cabe pensar se, no momento da negociação, isso lhe ajudará ou prejudicará. Se for ajudar, ok. Caso contrário, segure a informação para você.

---

#### 1.1.1.1 Táticas pessoais

As táticas pessoais relacionam-se à postura e atitude do negociador. Essas atitudes podem ser agressivas, com truques, subterfúgios e manobras. Eventualmente utiliza-se de postura mais transparente e menos antagônica, ficando um pouco mais cooperativa a negociação, embora ainda seja competitiva.

### 1.1.1.2 Táticas de associação

As táticas de associação objetivam unir esforços de outras pessoas ou organizações, ou seja, associar forças, para assim aumentar as chances de obter os resultados desejados com a negociação.

### 1.1.1.3 Táticas para obter informações

As táticas para obter informações iniciam-se no processo de planejamento da negociação e estendem-se durante todo o processo, inclusive quando o acordo for fechado. A informação é utilizada como arma, portanto, informe ao outro somente o que poderá lhe render frutos e trazer vantagens. Jamais comente sobre seus pontos fracos.



#### Importante

Nessa tática, é importante você ter ciência de que não poderá ter todas as informações que quer. A coleta de informações é limitada pelo tempo, custo e pelo simples fato de que as pessoas escondem informações intencionalmente. Tenha em mente também de que a outra parte pode estar mentindo e repassando dados falsos. Para descobrir, tente fazer perguntas que você já sabe a resposta. Assim, confirmará sua hipótese.

### 1.1.1.4 Táticas de surpresa

A surpresa é algo normal na negociação para os dois lados do processo. Por mais que se tenha estudado, analisado e planejado, há elementos que o outro pode jogar e que você não teria como ter descoberto previamente. O contrário também é verídico: você pode utilizar de elementos surpresa ao negociar com o outro. Em ambos os casos, é importante que você desenvolva a capacidade de improvisar.



#### Importante

Tenha em mente que essa técnica poderá gerar desconfortos e, claramente, o clima ficará competitivo. Provavelmente a negociação se transformará em uma batalha e você deverá saber lidar com as consequências, principalmente quando o elemento surpresa for colocado por você no processo. Lidar com isso exige que você esteja bem preparado, calmo e que mantenha a tranquilidade. Uma boa saída é pedir uma pausa durante a reunião, pois voltará mais focado.

#### 1.1.1.5 Táticas de comparação

Nessa estratégia, um dos negociadores estabelece paralelos entre a situação atual e a anterior que favoreçam sua posição. Normalmente isso é utilizado para ressaltar aspectos positivos da oferta atual, criar um clima positivo e obter informações.

Se isso vier contra você, argumente que este é outro momento, diferente daquele negociado anteriormente, e que as condições mudaram e que esta é independente da passada.

#### 1.1.1.6 Táticas de autoridade

As táticas de autoridade costumam transferir a responsabilidade da decisão para o outro negociador, que normalmente não está presente no momento em que a tática é aplicada. Assim, quem aplica pode defender a posição do que já foi acordado.

#### 1.1.1.7 Táticas de pressão

Como o próprio nome diz, essa técnica objetiva pressionar a outra parte para que ela decida de forma rápida e impulsiva. Pode ser exercida através de limite de prazos, simulação de impasses, dizer que o resultado já foi aprovado e assim por diante.

Para aplicar essa tática é preciso ter muita segurança, tranquilidade e flexibilidade para que se consiga o resultado desejado. Ao perceber que estão aplicando-a em você, tente pedir uma pausa para poder pensar sobre o acordo e demonstre firmeza, não cedendo a esse tipo de truque.

Mello (2012) comenta que essas táticas podem ser usadas como blefe, porém, avalie-as muito bem, pesando os riscos envolvidos. Saber lidar com pressão é uma competência fundamental de um negociador.

#### 1.1.1.8 Táticas de tempo

É normalmente usada quando um negociador possui mais tempo que o outro no processo, pois usará isso a seu favor. O ideal é negociar sem restrição de tempo. Caso haja restrição, a pessoa que melhor administrar seu tempo possuirá vantagens, pois poderá deixar o ponto mais importante da negociação para o final, prejudicando o opositor.

### 1.2 Negociação cooperativa

Uma negociação cooperativa não quer dizer que os negociadores sejam bonzinhos e ingênuos. Quer dizer que eles não atuarão de forma competitiva e, sim, se ajudarão durante o processo, sem perder de vista seus objetivos individuais. Os negociadores estão focados em obter ganhos financeiros e também em fortalecer seus relacionamentos.

Esse tipo de negociação é mais transparente, os riscos são compartilhados e a relação de confiança cresce. As informações são utilizadas como ferramentas e não como armas e a negociação tem foco na resolução de problemas comuns e não na extração de vantagens uns dos outros.



### Importante

Não é que nesse tipo de negociação não há discórdias e conflitos. Há sim. Porém, o que difere da negociação competitiva é a forma de lidar com eles. Ao invés de usar truques, blefes e mentiras, utilizam-se criatividade, flexibilidade e comunicação sincera.

Na negociação cooperativa dificilmente há estratégias como barganha de propostas e extração de concessões, pois o foco é o respeito mútuo. Para que os ânimos sejam mantidos em um nível adequado, é importante o controle emocional de ambas as partes.

Mello (2012) apresenta algumas atitudes cooperativas:

- troca de informações legítimas: possibilita que uma parte conheça melhor os problemas da outra parte e, a partir disso, possa iniciar uma solução compartilhada que atenda a ambos negociadores;
- construção de relações de confiança: ajuda a aceitar o que o outro diz sem precisar questioná-lo em tom de desconfiança, pois a falta de confiança prejudica a negociação cooperativa;
- percepção correta do outro negociador: é importante perceber que pessoas diferentes têm necessidades diferentes e agem de formas distintas. Não há uma apenas uma forma correta de agir. Portanto, um acordo cooperativo só se realizará caso as diferenças sejam respeitadas;
- atenção às concepções diferentes de justiça: normalmente as pessoas negociam baseadas em padrões próprios de justiça. Porém, seguindo o raciocínio do tópico anterior, é importante levar em conta que as pessoas são diferentes. Logo, suas crenças também serão. Uma saída é procurar saber o que o outro considera justo e argumentar, sem entrar em questões de certo e errado.

### 1.2.1 Estratégias/táticas na negociação cooperativa

As estratégias cooperativas estão ligadas ao objetivo de favorecer a negociação e não, necessariamente, vencer a negociação. As táticas são usadas para conhecer e entender as necessidades do outro, ao invés de serem usadas para ganhar poder. Quando há cooperação mútua, todos ganham no processo, pois há respeito, confiança e troca de informações verdadeiras. Logo, as negociações são mais produtivas e eficazes.

Ao escolher a estratégia que utilizará, lembre-se do tipo de negociação que você está inserido. Se utilizar uma tática competitiva, possivelmente criará um clima de desconforto e a confiança será perdida.

#### 1.2.1.1 Colocar-se no lugar do outro

Colocar-se no lugar do outro faz com que você veja o problema sob a óptica do outro. Mello (2012) comenta que experiências mostram que negociadores que conseguem entender os interesses da outra parte possuem resultados melhores nas negociações do que aqueles que visualizam somente seus interesses.

#### 1.2.1.2 Ouvir o outro lado

Na negociação cooperativa, o ouvir o outro lado tem outra função, diferente do que ocorre na competitiva: a de conhecer de forma genuína as necessidades e interesses do outro lado. Na negociação competitiva, essa tática é usada para aumentar o poder na negociação.

Outro aspecto é que quando você escuta o outro, ele se sente valorizado e fica mais propenso a lhe escutar também, o que melhora o clima no ambiente da negociação. Uma questão interessante dessa estratégia é que, ao ouvir o outro, há um aumento da capacidade de persuasão, pois ele leva seus argumentos mais a sério.

#### 1.2.1.3 Compreender os interesses do outro

Se você seguir a tática acima e colocar-se no lugar do outro, compreenderá mais facilmente seus interesses e, quanto melhor compreender seus interesses, mais capacitado estará para negociar. Compreender não significa aceitar todas as condições, significa que você está preparando sua negociação com base na compreensão.

#### 1.2.1.4 Estabelecer normas de trabalho

A negociação e o estabelecimento de regras de trabalho claras e transparentes facilitam o processo cooperativo, pois parte-se do princípio de que todos conhecem e aceitam as normas. Estabelecer padrões é importante para que todos sigam no mesmo fluxo.



## 1.2.2 Estratégias/táticas competitivas também usadas na negociação cooperativa

Algumas táticas podem e devem ser usadas em qualquer processo de negociação, como: ser persistente, ouvir mais do que falar e separar as pessoas dos problemas.

Porém, outras, normalmente utilizadas na estratégia competitiva, podem ser usadas de forma positiva na cooperativa, como: orçamento limitado, hipótese, agenda prévia e intimidade.

### 1.2.2.1 Orçamento limitado

Na maior parte dos casos, a pessoa que utiliza essa técnica está blefando quando diz que não tem mais orçamento ou quando indica um valor limite. Porém, se ela estiver falando a verdade, essa informação pode ajudar na negociação cooperativa. Se a relação estabelecida for de confiança, provavelmente o outro negociador estará falando a verdade e assim é possível encontrar uma solução que atenda as duas partes.

### 1.2.2.2 Hipótese

Na negociação competitiva, é importante para obter informações e testar o limite do outro. Na cooperativa, servirá para obter informações sobre um problema que será solucionado com apoio mútuo.

### 1.2.2.3 Agenda prévia

É importante estabelecer uma agenda serve para gerar confiança, notificando o outro das suas reais intenções na negociação. A agenda pode ser usada antes da negociação, informando ao outro seus objetivos, dificuldades previstas, possíveis soluções, além de data, horário, local e participantes da reunião.

Outra forma de tratar a agenda é utilizá-la para questões de pouca importância e para a formalização do acordo final. Assim, ela funciona como a negociação real.

### 1.2.2.4 Intimidade

A intimidade, na negociação competitiva, é usada para obter vantagens em cima do outro que confiou em você. Na negociação cooperativa, um dos negociadores aproxima-se com o objetivo genuíno de obter confiança para que a negociação seja feita em mútuo acordo.



### Para saber mais

Assista ao *link* (trecho do filme “O Amor Custa Caro”) disponível na Miateca e verifique os aspectos que se sobressaem sobre uma negociação competitiva: há características como falta de empatia, dificuldade de se colocar no lugar do outro e criar um entendimento, ameaças, agressões, diversas perguntas sem respostas, além de objetivos concretos, visíveis e com difícil negociação e acordo.

Conseguiu observar outras características da negociação competitiva? Acesse na Miateca também o vídeo indicado e procure verificar aspectos da negociação cooperativa. Nesse trecho do filme, ficam evidentes algumas características, como negociação “ganha-ganha”, ou seja, o objetivo da negociação retratada era o de que as duas partes saíssem ganhando; o poder não era o fator mais importante na negociação; tratamento de respeito e humildade; compreender o outro e o que ele quer; entender o perfil do outro; ouvir, falar e procurar um acordo no qual todos saiam ganhando.

## 2 E qual é a solução?

E qual é, então, a solução para a estratégia de negociação? A resposta está em estratégias, no plural. Não se limite a escolher somente uma estratégia. Crie seu plano de ação baseado no que acredita e no que já conhece das características do processo e do negociador que atuará. Caso haja mudanças no meio do caminho, tenha outra estratégia “na manga”. Assim, e se necessário, você muda a tática ou alia as que possui.

Não existem estratégias ou táticas certas ou erradas. Existem algumas que podem não ser éticas, mas que, mesmo assim, alguns negociadores optam por utilizá-las. Porém, avalie a situação e escolha as que melhor lhe atenderem naquele momento. Ou ainda, escolha as que podem caber naquele momento e vá usando à medida que possuir segurança para tal.

A negociação sempre dependerá do contexto e do objetivo.



### Para pensar

Imagine que você atua em uma grande empresa de TI. Dentro dessa empresa há diversas possibilidades de atuar em um processo de negociação. Nesse caso, é importante conhecer muito bem a empresa e ter em vista seus limites de negociação. Porém, esses fatores mudarão a todo o instante, dependendo do que você irá negociar, com quem, em qual momento e assim por diante. Por esse motivo, não foi dada uma receita de bolo sobre negociação e sim apresentadas diversas possibilidades, entre as quais você escolherá de acordo com o seu objetivo.

## Considerações finais

Em um processo de negociação não basta se encontrar com o outro negociador em uma reunião pré-agendada e conversar sobre o objetivo da negociação naquele momento. É preciso planejar-se.

Para que haja sucesso no processo de negociar, é preciso estudar e analisar cada detalhe. É necessário conhecer a fundo o objetivo da negociação, seu opositor neste processo, a empresa que este outro representa, antigas negociações realizadas por ele, seu perfil, sua forma de negociar e as estratégias e táticas utilizadas por ele para negociar.

Somente com essas informações você poderá estruturar seu processo, ou seja, pensar nas etapas necessárias para atingir seu objetivo e planejar sua estratégia e sua tática de negociação.

É importante lembrar que não há estratégias ou táticas corretas, mas que elas se dividem em estratégias de negociação competitiva e de negociação cooperativa. Há técnicas que podem ser usadas em ambos os tipos, mas a maioria é característica de um tipo de negociação.

É fundamental também ter em mente que seu planejamento pode mudar no decorrer da negociação, pois esse processo depende diretamente de você e do outro negociador. Não é responsabilidade de nenhum e os dois estão propensos a esse tipo de mudança. A própria mudança de estratégia já pode ser usada como uma tática.

Lembre-se de que cada situação, contexto e objetivo de negociação exigem uma estratégia e que é importante ter uma “carta na manga” para casos de mudanças. Esteja sempre pronto e seguro para esse tipo de situação, pois em negociações são muito comuns.

## Referências

- ALMEIDA J. S. de. **Negociação – técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. da S.; ANDRADE, R. O. B. **Princípios de negociação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. São Paulo: Imago, 2005.
- MELLO, J. C. M. F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.