

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 11

Planejamento da negociação

Objetivos Específicos

- Descrever os passos iniciais do processo de negociação: fases de uma negociação, como identificar um desafio para negociar e a forma de identificar como agir nas negociações.

Temas

Introdução

1 Processo de negociação

2 Como identificar um desafio para negociar – ou estruturando as negociações

Considerações finais

Referências

Introdução

Assim como todos os processos, a negociação exige uma estruturação que antecede o ato de negociar em si, ou seja, pede um planejamento no qual, a partir de uma análise efetiva, serão traçados os passos para que se tenha uma negociação de sucesso. O planejamento é a base para que o resultado seja alcançado com excelência.

Logo, é fundamental que o negociador tenha em vista o que quer alcançar para que possa estudar o processo e criar etapas com foco no seu objetivo. Quando não há planejamento, um negociador fica à mercê do outro negociador e o processo de negociar torna-se de esquiva, defesa e ataque, ou seja, não há ferramentas e ações coerentes para que a negociação seja de sucesso.

Quando o processo está claro, as ações que serão realizadas durante o percurso podem ser visualizadas de forma mais clara e a negociação terá maior probabilidade de ser assertiva. Assim, pode-se ter uma negociação mais rápida e eficaz, pois o processo, já desenhado anteriormente, será executado com excelência.

No planejamento, o negociador deverá ter em vista o objetivo da negociação e no que precisará atuar para chegar ao final, ou seja, qual é o prazo que possui e as informações do objeto da negociação. Para esse planejamento, é importante que você conheça o outro negociador, pois seu perfil influenciará diretamente no processo.

Ao conhecer o seu opositor no processo, isso lhe permitirá atuar conforme seu perfil, ou seja, você já saberá suas armas e seus elementos de persuasão. Logo, você poderá estar mais preparado e munido de ferramentas que atuem ao seu favor.

É importante saber que o processo de negociação não está sob o controle de nenhuma das partes negociadoras. Por isso a importância de se planejar muito bem, pois quanto maior o conhecimento e atuação em cima das variáveis, maiores serão as suas chances de sucesso na negociação.

1 Processo de negociação

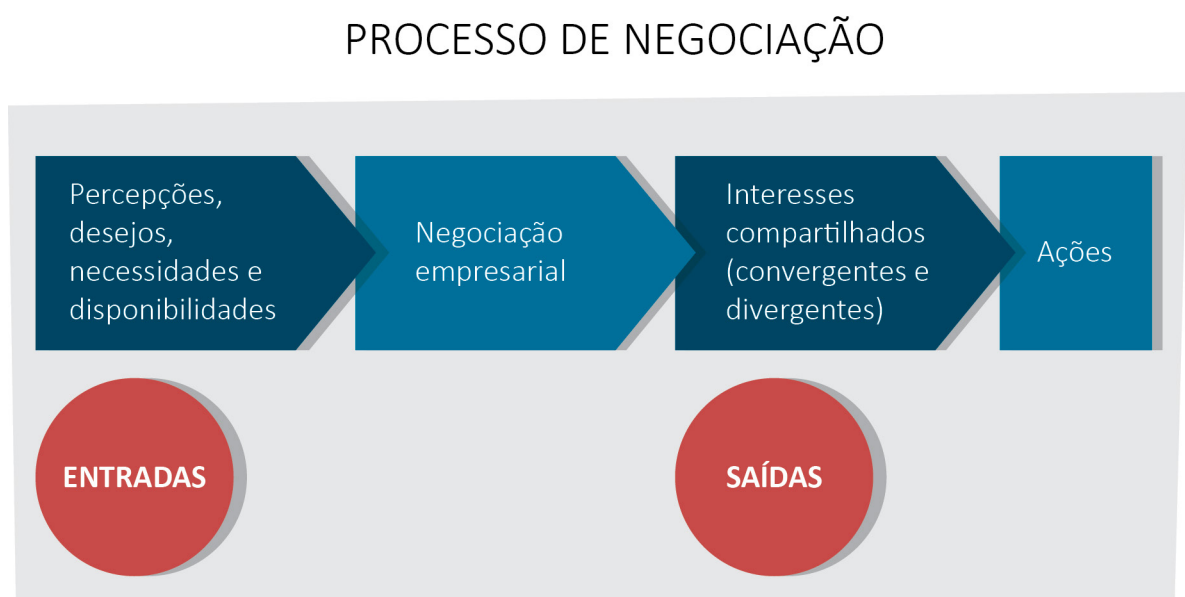
Todo o processo é seguido de passos e etapas que facilitam que algo chegue ao fim de forma planejada e estudada. O processo de negociação exige uma série de análises, planos e etapas que ajudam o negociador a chegar ao seu objetivo final.

É importante ter em vista que a preparação inicial, ou seja, o planejamento da negociação é a fase mais importante do processo. Segundo Mello (2005), um plano inicial de negociação envolve refletir e agir sobre os seguintes aspectos:

- necessidades do cliente;
- histórico do cliente e de negociações anteriores;
- forma de atuação e organização da negociação;
- definição de objetivos, valores e margem de barganha;
- estratégia a ser praticada;
- retrospectiva de negociações anteriores;
- aspectos positivos dessas negociações;
- perfil do negociador;
- considerar o tempo para a preparação em função do objetivo da negociação;
- analisar e predefinir argumentos para serem utilizados no momento da negociação;
- conhecer a fundo o objeto da negociação, ou seja, qualidade do produto, prazo de entrega e demais fatores relevantes para negociar.

Para iniciar a compreensão da análise e o planejamento na negociação, é interessante ter em mente o seguinte esquema (Figura 1), que representa o processo de negociação, segundo Almeida (2005).

Figura 1 – Processo de negociação



Fonte: Almeida (2005, p. 25).

Acerca das entradas, Almeida (2005), comenta que:

- as percepções da realidade por parte dos representantes de cada uma das entidades são diferentes;
- as necessidades e disponibilidades das entidades envolvidas são diferentes;
- os desejos dos negociadores (representantes e representados) podem ser compatíveis ou incompatíveis.

Logo, o desafio maior é a identificação das semelhanças entre diferentes, ou seja, entre as entidades/partes envolvidas no processo, com o objetivo de usar essa identificação a seu favor no processo de negociação.

Sobre as saídas, o mesmo autor indica que:

- interesses são compartilhados, quer sejam eles convergentes ou divergentes;
- as ações podem ser integradas, não integradas ou conflitantes.

Através dessa análise, Almeida (2005) afirma que negociar significa:

- identificar semelhanças entre diferentes (analisar);
- caracterizar benefícios potenciais decorrentes de ação conjunta (avaliar);
- valorizar a participação e a contribuição de cada uma das partes de acordo com as circunstâncias e as conveniências (convencer);
- projetar ações conjuntas (persuadir).

Assim, através desse estudo de Almeida (2005), por sua definição de negociação empresarial, ficam claras algumas etapas de uma negociação de sucesso: analisar os interesses compartilhados, checar as semelhanças entre os diferentes, avaliar os benefícios potenciais decorrentes da ação, convencer sobre a participação e contribuição de cada uma das partes e projetar ações conjuntas, através da persuasão.

A partir, então, da análise de outros conceitos de Almeida (2005) sobre negociação, como:

- “negociação empresarial é a aplicação do poder da lógica;
- negociação empresarial não é impor e desprezar;
- negociação empresarial não é seduzir e ludibriar;
- negociação é um conjunto de rituais preparatórios para a efetivação de perdas e ganhos, que combina estratégias de manutenção do nível de tensão dentro dos limites de tolerância das partes envolvidas, ao mesmo tempo que busca testar, avaliar e verificar os limites da capacidade das partes envolvidas e de seus processos.” (ALMEIDA, 2005, p. 27).

Podemos ter claras algumas das etapas e princípios fundamentais de negociação, como:

- buscar o fortalecimento da confiança entre negociadores sem impor decisões e sacrifícios à outra parte, através de ameaças e extorsões;
- não aplicar poder, menosprezando a capacidade de negociação do outro e o induzindo através de promessas mentirosas;
- preparar os rituais da negociação, criando estratégias que mantenham o nível de tolerância dentro dos limites;
- testar, avaliar e verificar os limites da capacidade das partes envolvidas.

Outra etapa importante citada por Almeida (2005) é constituir uma área comum entre os negociadores, como se fosse uma ponte que incluía:

- liturgia (rituais) para evidenciar a aproximação e distanciamento dos interesses;
- linguagem comum (constituída de sinais e parâmetros) para identificar sinais ligados aos comportamentos verbais e não verbais;
- procedimentos para compartilhar dados, formalizar acordos e prover a manutenção de suas atribuições.

1.1 Liturgia

Almeida (2005) indica que negociadores participam de rituais dentro das organizações a qual representam nas negociações. Esses rituais normalmente são reuniões nas quais são apresentadas as metas em torno de:

- caracterizar as partes envolvidas na negociação em relação ao estabelecimento de padrões de comportamento, que servirão de base para a previsão de passos mais imediatos;
- estimar o valor da contribuição de cada parte envolvida para se estabelecer até onde os interesses de cada parte têm peso suficiente para influenciar nas regras e decisões;
- apresentar percepções dos envolvidos em relação às perdas e ganhos do passado, problemas e oportunidades atuais;
- estudar estratégias, como forma de aproximação dos outros negociadores, ações de influência de percepções e predisposições e criar argumentos;
- demarcar limites e faixas de tolerância da negociação.

Os rituais podem acontecer também entre representantes de diferentes organizações e que se reúnem para discutir procedimentos a serem adotados, frequência e datas de reuniões a serem realizadas, locais e recursos. Além disso, nas reuniões são debatidas as formas como as evidências e os argumentos serão apresentados e como outros participantes serão introduzidos. Esses momentos são muito importantes para se conhecer o negociador opositor.

1.2 Linguagem comum

Os sinais são os comportamentos verbais e não verbais que influenciam a adoção de determinada postura por um ou outro negociador.

As palavras e os gestos são associados a significados específicos e, se não forem bem empregados ou utilizados de maneira cuidadosa, terão significados diferentes para um ou outro negociador. Dependendo da situação, isso pode prejudicar a negociação. Por isso a importância de analisar e planejar o processo, estudando o perfil do seu opositor. Assim, você estará mais bem preparado, pois as chances de saber quais palavras ele utilizará e quais ações ele praticará mais são maiores.

Almeida (2005) comenta também que é comum o estabelecimento de como as palavras serão introduzidas no repertório dos negociadores e como serão dimensionados seus significados. Ele diz também que uma das partes pode até tentar impor um significado à determinada palavra, mas ela somente terá validade se a outra parte aceitar e começar a utilizá-la.

1.3 Procedimentos

Almeida (2005) indica que os procedimentos têm as funções principais de:

- selecionar as informações que serão utilizadas de forma validada nas relações entre as partes, descartando aquelas que não são relevantes ou que ameaçam ou contrariam seus interesses;
- definir as formas como os acordos serão elaborados;
- proteger as relações entre as organizações e os negociadores, evitando exposição pública.

Esse conjunto de rituais funciona como um documento de proteção que resguarda a confiança entre as partes. Quando o negociador é trocado, é preciso agir com cautela, reconstruindo os acordos.

2 Como identificar um desafio para negociar – ou estruturando as negociações

Estruturar a negociação pode ser um fator determinante para seu sucesso. “Como são estruturadas, ou apresentadas, as opções disponíveis em uma negociação pode afetar muito a disposição de um negociador para chegar a um acordo” (BAZERMAN, 2007, p. 58).

Fisher, Ury e Patton (2005) apresenta uma metodologia de negociação de Harvard – negociação baseada em princípios ou negociação dos méritos. Essa metodologia pode ser usada em qualquer circunstância e é baseada em quatro pontos fundamentais:

- pessoas: separe as pessoas do problema;
- interesses: concentre-se nos interesses e não nas posições;
- opções: crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer;
- critérios: insista que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

Esses princípios são importantes desde o momento em que se pensa na negociação, até o momento do acordo final. Esse período (do momento inicial ao final) pode ser dividido em três etapas:

1. Fase de análise: objetiva diagnosticar a situação, colher informações, organizá-la e ponderar perdas e ganhos. É essencial considerar possíveis problemas e identificar seus interesses e os da outra parte. Deve-se também anotar as opções já apresentadas e identificar quaisquer critérios já sugeridos como base para um acordo.
2. Fase de planejamento: objetiva gerar ideias e decidir o que fazer, questionando-se sobre alguns pontos, como: de que modo se propõe lidar com os problemas das pessoas? Quais são seus interesses mais importantes? Quais são os objetivos realistas? Assim, serão geradas opções para poder decidir entre eles.
3. Fase de discussão: objetiva compreender o lado dos outros para gerar opções, posteriormente, que sejam vantajosas para ambos os negociadores, procurando concordar quanto a padrões objetivos para conciliar os interesses.

Esse método concentra-se nos princípios básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, gerando assim, acordos mais sensatos, através de consenso gradual em uma decisão conjunta.

2.1 Separe as pessoas do problema

Fisher, Ury e Patton (2005) salienta que, “[...] antes de mais nada, os negociadores são pessoas, tais como você: seres humanos imprevisíveis, com emoções, valores profundamente enraizados e com diferentes pontos de vista.”

O processo de elaborar um acordo pode produzir um compromisso psicológico com resultado satisfatório para ambas as partes. Relações de trabalho tranquilas, baseadas na confiança, compreensão e respeito podem tornar a negociação mais eficiente, pois o desejo das pessoas de se sentirem bem consigo mesmas e com os demais faz com que tornem-se mais sensíveis aos interesses do outro negociador.



Na prática

Para que a negociação flua da melhor maneira, lembre-se de tratar os outros de forma sensível e educada. Durante todo o processo de negociação, se pergunte se está prestando atenção suficiente ao problema das pessoas.

Fisher, Ury e Patton (2005) dá algumas dicas importantes ligadas ao aspecto de separar o problema das pessoas:

- lide diretamente com o problema;
- coloque-se no lugar do outro; crie empatia;
- não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios medos, pois as pessoas são diferentes e possuem históricos de vida diferentes;
- não culpe o outro por seu problema; ele também quer entrar em um acordo que seja bom para ele, assim como você;
- discuta as percepções de cada um; é importante ouvir o outro negociador;
- busque oportunidade de agir de maneira contraditória às percepções do outro;
- dê a ele um interesse no resultado, certificando-se de que ele participa do processo;
- salve as aparências; torne suas propostas compatíveis com os valores do outro;
- antes de mais nada, reconheça e compreenda as emoções, tanto do outro como as suas próprias;

- explicita as emoções e reconheça a legitimidade;
- deixe que o outro lado desabafe;
- não reaja às explosões emocionais;
- use gestos simbólicos;
- escute ativamente e registre o que está sendo dito;
- fale para ser entendido;
- fale sobre você mesmo e não sobre o outro;
- fale com um objetivo;
- estabeleça uma relação de trabalho;
- enfrente o problema e não as pessoas.

2.2 Concentre-se nos interesses, não nas posições

Para chegar a uma solução sensata, concilie interesses e não posições, pois os interesses definem o problema e por trás de posições opostas há interesses comuns e compatíveis. Fisher, Ury e Patton (2005) indica alguns aspectos importantes sobre concentrar-se nos interesses:

- perceba que cada lado tem interesses múltiplos;
- lembre-se de que os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas: segurança, bem-estar econômico, sentimento de pertença, reconhecimento e controle sobre a própria vida;
- faça uma lista para discriminar os interesses de cada lado;
- dê vida aos seus interesses, sendo específico ao relatá-los;
- reconheça os interesses do outro como parte do problema;
- coloque o problema antes de oferecer sua solução;
- olhe para a frente e não para trás;
- seja objetivo, mas flexível;
- seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas.

2.3 Invente opções de ganhos mútuos

Para criar opções de ganhos mútuos, Fisher, Ury e Patton (2005) sugere que:

- é preciso separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las;
- aplicar as opções sobre a mesa, em vez de buscar uma única resposta;
- buscar benefícios mútuos;
- inventar meios de facilitar as decisões do outro.

2.4 Insista em critérios objetivos

Tentar conciliar as diferenças com base na vontade pode acarretar ônus e fazer com que não se cheguem a acordos de ganhos mútuos, por isso a importância de usar critérios objetivos. A negociação baseada em princípios produz acordos mais sensatos e eficientes, pois é balizada na imparcialidade.

Para elaborar critérios objetivos, é necessário introduzir padrões e procedimentos justos. Após, será necessário discutir com o outro negociador, levando em conta três elementos básicos:

- formule cada questão como uma busca conjunta de critérios objetivos;
- pondere e permaneça aberto às reflexões sobre quais são os padrões mais apropriados e como devem ser aplicados;
- jamais ceda à pressão, somente aos princípios.

Ao seguir essa metodologia, sua negociação estará embasada em fatos, em critérios objetivos e contará com sua educação e preocupação com os demais. Esses indicadores aumentam a eficácia da negociação e contribuem para que você chegue ao resultado final.

Considerações finais

Negociação é um conjunto de etapas e procedimentos que, combinados, efetivam o desempenho de uma negociação de sucesso.

Uma negociação de sucesso só é realizada quando é planejada e analisada com foco no objetivo final e, além disso, quando tratada de forma honesta, educada, sensata e que valorize um acordo mútuo de verdade.

É importante ter em vista que as negociações requerem tempo, além do planejamento, análise e desenvolvimento dos procedimentos. Falamos em tempo, pois há questões que exigem certa maturação, como gerar intimidade com o outro negociador e analisar propostas que constituam interesses saudáveis para ambos os lados.

Analisar impactos futuros com tempo hábil é imprescindível para uma boa reflexão sobre a negociação em andamento, pois assim evitamos um processo baseado em impulsividade. Por isso a importância de estudar e planejar o processo. Dessa forma, as vulnerabilidades serão diminuídas e as margens de segurança da negociação, aumentadas.

Almeida (2005) indica algumas vulnerabilidades a serem levadas em conta para a preparação do negociador:

- competências dos negociadores;
- grau de dificuldade e restrições diante do problema;
- recursos e prazos disponíveis para superar o problema;
- confiança entre as partes;
- grau de convergência e divergência de interesses;
- disponibilidade de outras alternativas para superar o problema;
- prioridade dada pelas partes ao problema;
- capacidade de cada parte para impor perdas significativas à outra;
- competitividade e representatividade das entidades envolvidas dentro da cadeia de suprimento da qual participam;
- culturas dominantes nas entidades envolvidas;
- estabilidade do poder constituído.

“Se a negociação continuar participando do processo civilizatório, demonstrará que nenhum peso e nenhuma medida devem ser privilegiados na tomada de decisão, e que o essencial é o meio através do qual os pesos e as medidas são estabelecidos como válidos durante um período de tempo, constituindo-se em uma das bases para a sustentação da opinião e, conseqüentemente, do poder que não se restringe somente à força, à capacidade dos seres humanos de imporem sofrimento e perdas uns aos outros.” (ALMEIDA, 2005, p. 224).

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, 2005.