

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 10

Negociação e ética

Objetivos Específicos

- Explicar como realizar uma negociação em diferentes contextos (no dia a dia, no campo profissional e em processos de TI).
- Identificar os estilos de negociação e do negociador.

Temas

Introdução

1 Ética nos contextos das negociações

2 Identificar estilos de negociação e do negociador

Considerações finais

Referências

Introdução

As organizações estão mudando sua forma de gestão a partir das mudanças do mundo moderno e globalizado. A forma de gestão está cada vez mais participativa e horizontal e é nesse contexto que entra a negociação.

Hoje em dia não damos mais ordens, como chefes, negociamos prazos, decisões, procedimentos e desenvolvemos pessoas, como líderes.

Uma negociação é baseada em diversos fatores, como interesses, posições, comunicação, percepção, emoção e ética. Ética é o que nos rege na vida profissional e pessoal. Porém, são vistas por aí muitas negociações sem ética. Negociações nas quais as pessoas passam uma em cima das outras para chegar ao resultado final.

Com certeza, em um processo desses, é fundamental que os negociadores atinjam seus objetivos e interesses; porém, há um limite. O limite da ética. É comum usarmos informações, poder e persuasão para influenciar pessoas e ganhar a negociação, mas devemos sempre nos lembrar que por trás disso há o bom senso e a ética. Esses fatores devem nos guiar no processo de negociação.

Negociar é se relacionar, é se comunicar e influenciar. E não existem relacionamentos saudáveis e eficientes sem ética, pois para nos relacionarmos, precisamos confiar no outro.

1 Ética nos contextos das negociações

Independentemente do contexto das negociações e das diversas situações do dia a dia, devemos ter sempre em mente um princípio básico de atuação: a ética.

Negociações podem e de fato irão ocorrer em diversos contextos no ambiente profissional: conflitos entre colaboradores, negociações de recursos humanos e materiais, negociações de projetos e entregas de tarefas, negociações comerciais, negociações sobre opiniões em reuniões e assim por diante. Acontecerão também no âmbito pessoal e você precisará lembrar da ética para balizar suas decisões.

Negociamos quando vamos comprar roupas, alimentos, ao matricular os filhos na escola e conseguir melhores preços nos materiais. Negociamos questões práticas com nossos cônjuges, com familiares e pessoas que estão ao nosso redor. Estamos envoltos por processos de negociação sem ao menos nos darmos conta.

À medida que esses processos estão internalizados em nós, é fundamental que não percamos de vista a ética. É muito válido ter sempre em vista quais ações me ajudarão, sem passar por cima de alguém.

Ética é um assunto amplamente discutido no mundo do trabalho. Quando o assunto é negociação, a ética é particularmente trabalhada devido à importância de se negociar de forma clara, transparente, objetiva e justa.

“Ética é a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objetivo é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever, em geral, é objeto da ética.” (ANDRADE, 2012, p. 9).

A ética é o ponto de partida da atuação humana, ou deveria ser, ao menos. De fato, vamos estudar aqui que é a partida do processo de negociar. “Todo o pensar ético gira em torno de duas questões fundamentais: o que é o bem e o que é o mal; que coisas são boas e que coisas são más” (ANDRADE, 2012, p. 9).

A ética é um olhar crítico e reflexivo sobre os valores, comportamentos e caracteres e é analisada e medida em termos de bem ou mal. Isso dependerá dos princípios e valores que a pessoa possui.

Assim, será baseada nossa reflexão em relação ao pensamento ético de negociar. Minha negociação prejudicará alguém? É focada em objetivos que irão destruir outras coisas? Será para o bem ou para o mal? Se respondermos sim o que será para o mal, teremos uma negociação não ética.

Segundo Andrade (2012), outra questão importante relacionada à ética é a integridade e o bem comum. Empresas têm o objetivo de contribuir para o bem comum, que:

É um conceito ético que se refere ao bem das pessoas e das suas relações com elas mesmas, ao conjunto de condições de vida social que facilitam o desenvolvimento como seres humanos e integram a sociedade. Brevemente, bem comum é tudo aquilo que contribui para o desenvolvimento comum do ser humano. (ANDRADE, 2012, p. 14).

A falta de integridade, segundo Andrade (2012), pode ser compatível com os vários interesses que entram em colisão entre si, como, por exemplo, um gestor de TI que foi líder a vida inteira e que perderá seu cargo para seu liderado. Nesse enfrentamento de dificuldade, haverá alguns valores que nortearão sua conduta.

Normalmente, a ética é ditada em um código de ética ou conduta nas organizações. Esse código pode ser implícito ou explícito, porém, quanto mais explícito, aberto e divulgado, melhor para balizar os comportamentos das pessoas nas organizações e nas negociações, tema da nossa discussão.

Normalmente, nos sentimos injustiçados ao sair de uma negociação que não tivemos sucesso. Porém, nada é motivo para faltar com respeito e ética perante o outro. Isso ocorre, muitas vezes, quando faltam argumentos no processo e é preciso trapacear. “A conduta antiética de um negociador resulta da tentativa de atingir metas que muitas vezes o negociador considera impossíveis dentro de uma postura ética” (MELLO, 2012, p. 15).

Geralmente, as pessoas se envolvem com comportamentos não éticos para tirar vantagem de alguma situação, nesse caso, da negociação. Quando um dos lados ganha, comumente o outro perde. E, para evitar uma perda, há o uso de táticas não éticas. A perda do processo de negociação está relacionada também ao poder que se perdeu. Perde-se o objetivo da negociação e o poder envolvido, afetando o ego das pessoas.

O comportamento ético, segundo Andrade (2012), tem dois componentes que afetam a maneira de agir das pessoas: o domínio das leis, que apresentam os princípios éticos declarados por lei; e o domínio da livre escolha, ou seja, a condição das pessoas fazerem suas escolhas e agir da forma que lhes convêm. Assim, cada pessoa define seus padrões de comportamentos éticos baseados nos seus valores, princípios e na legislação estabelecida.



Para pensar

Mello (2012) coloca uma questão em pauta: É permitido mentir durante uma negociação ou isso não é uma atitude ética? O que você diria?

Insiro essa pergunta, pois a definição é sua e somente sua. O autor comenta que não há um “juiz” para validar seus atos, pois ética é uma questão de fatores e valores pessoais. Logo, quem irá definir se um comportamento foi ético ou não, será a própria pessoa.

Para uma atitude ser considerada ética, é importante levar em conta aspectos legais, culturais, de educação, religião, política e de nível socioeconômico.



Na prática

Para facilitar nosso raciocínio, Mello (2012) indica algumas perguntas a serem levantadas quando há dúvidas sobre comportamentos éticos. Quando tiver dúvidas, tenha em mente três perguntas:

- A atitude está dentro da lei?
- A atitude é aceita pela sociedade?
- Posso dormir tranquilo?

Se a resposta for sim a todas elas, a atitude é ética. Se você responder alguma vez “não” para algumas questões, pense novamente sobre ela, pois provavelmente é um comportamento não ético.

Ao pensar sobre negociação e ética, tenha em mente que você está construindo sua imagem perante aos demais profissionais. Ao agir com comportamentos não éticos, estará passando essa ideia aos outros: de que não é ético e profissional, ou seja, de que os demais não podem confiar em você. Sua reputação estará ferida.

Ao agir com ética, sem enganar os demais, você correrá o risco de não ganhar todos os processos, mas ganhará a confiança e credibilidade dos demais. Terá uma boa reputação e será reconhecido como alguém honesto.

Mello (2012) apresenta três posturas básicas relacionadas à ética nas negociações: postura de jogador, idealista e pragmático.

1.1 Postura do jogador

Os negociadores jogadores consideram o processo de negociação conforme suas próprias regras, sem compatibilidade com as regras sociais. São aceitos blefes e outras técnicas enganosas por todas as pessoas que fazem parte do jogo, pois se pressupõe que elas conheçam as regras.

Como em um jogo, não é permitido quebrar as regras, é preciso segui-las, mesmo elas não sendo corretas, pois os jogadores consideram que atuar dentro das regras do jogo, é ser ético. Se atuar fora, é antiético.

Alguns problemas dessa postura:

- parte-se do princípio de que todos conhecem as regras do jogo e as usam, o que nem sempre é verdade;
- é difícil determinar com precisão onde termina o blefe e começa a fraude;
- quase sempre leva a resultados do tipo “ganha x perde”;
- prejudica a reputação do jogador;
- pode gerar conflitos, pois a definição do que é ético ou não é uma questão pessoal, sentida de forma diferente pelos jogadores.

1.2 Postura idealista

Considera a negociação como um aspecto de vida social e não uma atividade especial com suas regras, ou seja, se a utilização de blefes e táticas enganosas for errada nos relacionamentos sociais, será errada também nas negociações.

Entretanto, os idealistas não são 'santos': admitem não revelar sua posição se isso não for perguntado, admitem negar-se a responder a uma pergunta se a resposta lhes for prejudicial e mesmo a adotar as 'mentiras sociais', aquelas que usamos para preservar sentimentos de outra pessoa, por exemplo. As duas posturas são totalmente antagônicas: os idealistas consideram que os negociadores que adotam a postura de jogadores são agressivos e egoístas e estes consideram que os idealistas são ingênuos e estão 'fora da realidade'. (MELLO, 2012, p. 19).

Também temos alguns problemas com essa postura:

- o negociador quase sempre tem menos poder;
- os padrões éticos podem impedir o acordo;
- o negociador fica vulnerável quando o outro negociador é um jogador;
- tem problemas quando o negociador está defendendo os interesses do outro.

1.3 Postura pragmática

O negociador pragmático está entre as duas posturas comentadas acima. Pode usar de mentiras, quando considera necessário, mas prefere não usar se tiver alternativas melhores. Normalmente, as pessoas que adotam essa postura a fazem por considerá-la mais prudente, pois sabem que posturas de blefes, por exemplo, poderão afetar negativamente sua reputação.

Os pragmáticos consideram o balanço entre as vantagens da mentira e os possíveis riscos à sua reputação. A princípio essa postura não apresenta problemas, pois une vantagens das duas posturas anteriores.

E existe, então, postura correta? A melhor postura dependerá de dois fatores: a estratégia que se deseja utilizar (cooperativa ou competitiva) com a postura ética do outro negociador.

De nada adiantará você manter uma postura idealista se o outro negociador insiste em manter uma postura de jogador. Da mesma forma, o contrário é verdadeiro: se o outro negociador está em uma postura idealista, ficará complicado você adotar uma postura de jogador com ele, pois poderá prejudicar mais do que ajudar no processo.



Na prática

Mello (2012) comenta que a decisão é pessoal e sugere que o negociador adote um nível mínimo, pessoal, abaixo do qual você não caia, independentemente da postura ética do outro negociador. A partir daí, negocie de acordo com sua base mínima, levando em conta seus objetivos e a postura ética do outro negociador.

1.4 Postura não ética

Comentamos acima que a postura ética dependerá do que cada um entende por ética. Porém, existem algumas atitudes e táticas não éticas que não há como discordar.

Essas situações infelizmente existem e o negociador deve estar preparado para enfrentá-las de forma profissional. O primeiro passo, segundo Mello (2010), é perceber que o outro negociador está aplicando táticas não éticas com você e criar uma forma de se defender e não entrar no jogo.

Em seguida, perceba se o outro está aplicando de forma planejada ou se está realmente faltando com a ética, na sua percepção. Analise seu estilo de negociar, pois ajudará a lhe preparar melhor e a escolher o estilo que atuará nessa negociação.



Importante

Jamais diga ao outro o que analisou sobre seu perfil. Guarde essa informação para você, para que possa utilizar a seu favor. Não demonstre julgamentos e, mesmo que a postura do outro não tenha sido ética para você, nunca exponha isso a ele. Se resguarde e, caso necessário, tente negociar a forma de negociar.

Há casos mais delicados que devem ter uma atenção especial, como táticas verdadeiramente não éticas, como suborno, escalada (mordida), confusão provocada, fraudes, ameaças, e assim por diante. Estas sim devem ter tratamentos diferenciados, pois ultrapassam o limite da moral e da ética, independentemente do ponto de vista de cada um.

2 Identificar estilos de negociação e do negociador

Cada vez mais é discutida a influência do estilo pessoal nas negociações. Nesse sentido, vale diferenciarmos o estilo pessoal da matriz da estratégia.

Segundo Mello (2012), os negociadores podem ser divididos em dois grandes grupos: os cooperativos e os competitivos. Os cooperativos estão mais atentos aos interesses da outra parte, normalmente até desconsiderando seu próprio interesse, enquanto os competitivos têm a visão de que negociação é um jogo que precisa ser vencido.

Muitos negociadores ainda focam no processo de negociar somente pela visão de seu próprio estilo, como, por exemplo, negociadores competitivos que tendem a negociar

sempre utilizando táticas competitivas, mesmo quando o outro é cooperativo. Assim, perdem excelentes oportunidades de ganhos, pois não consideraram uma possibilidade de cooperação. Seguindo a mesma linha de raciocínio, os cooperativos podem ser massacrados pelos competitivos, pois entram no processo muitas vezes de forma ingênua, sem ter analisado o estilo do outro negociador.

Podemos afirmar que nos dois casos citados acima há perdas no processo, pois este não está sendo visto de forma estratégica. A negociação deve ser feita em função dos objetivos a serem alcançados. Logo, deve-se negociar de forma competitiva ou cooperativa quando for conveniente usar um estilo ou outro.



Importante

Mello (2012) orienta a não negociar de forma cooperativa quando o outro negociador atuar de forma competitiva. E vice-versa.

Negociar é uma questão de estratégia que você deve adotar em função de seus objetivos, dos objetivos do outro, do estilo do outro negociador, da relação de confiança, da situação do mercado e da ética pessoal do outro negociador, entre uma série de outras variáveis. Existem, então, diferentes formas de negociar, em função dessas variáveis, e as táticas, etapas e posicionamentos devem ser diferentes para estratégias competitivas ou cooperativas. Por exemplo, na forma competitiva se negocia extraindo e dando concessões, o que não se deve fazer na forma cooperativa. Se você não analisar o processo de negociação à luz da matriz da estratégia, é possível que ache que negociar sem concessões é impensável ou que estamos ficando loucos ao afirmar isso. Verá que isso é possível e, às vezes, até desejável. (MELLO, 2012, p. 21).

Considerações finais

Ao lidar com situações cotidianas, como comprar bens materiais, liderar pessoas, debater assuntos com colegas, nos deparamos com processos de negociação. Sendo assim, é necessário saber negociar e é primordial usarmos da ética para isso, atuando de acordo com nossos valores e preceitos.

A ética será validada por meio desses fatores: o que cada um entende por certo, errado, bom, mau, e o que cada um acredita em relação aos seus princípios e valores de vida. Ou seja, serão esses aspectos que conduzirão a ética das pessoas nas negociações.

Os estilos de negociadores e de negociações que se estabelecem também são balizados pela ética de cada um. Quando emito um certo comportamento em um processo de

negociação, posso estar fazendo para manipular o outro negociador ou simplesmente porque faz parte do meu planejamento e processo de negociação.

Vamos pensar em uma situação para exemplificar o estudado: há uma negociação comercial de um sistema de TI que promete, de fato, otimizar tempo e reduzir custos da empresa. Temos também o fato de que não há estudos sobre o quanto reduz de custos para a empresa e o quanto otimiza processos. Porém, na negociação, o vendedor garante que, através do sistema, a empresa reduzirá seus custos em 30% e otimizará seus processos em 40%. Isso é verdade? Não. O vendedor está mentindo. Isso é ético? Depende do ponto de vista de cada um.

Infelizmente nesse meio não há juízes para controlar e julgar comportamentos não éticos. Seremos nós mesmos nossos próprios juízes, conhecendo nossos limites e conhecendo o perfil dos outros negociadores.

A importância de conhecer o outro é saber qual a sua forma de atuação e prever o que ele fará naquele processo. Se ele estiver com um perfil competitivo, evite ser cooperativo. Se ele estiver cooperativo, entre na sua linha de atuação e veja as possibilidades de ganho.

Conhecer a si mesmo e conhecer o outro é fundamental para qualquer negociação. Você pode usar essas informações ao seu favor, mantendo sua postura ética e tratando sempre com a verdade. Lembre-se de que isso está ligado à sua reputação e à sua imagem profissional e pessoal. Normalmente, as pessoas são reconhecidas por seus comportamentos, sendo eles bons ou ruins. Nesse caso, é de comum acordo que queremos ser reconhecidos por bons profissionais, certo?

Referências

ALMEIDA JUNIOR, 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.