

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 09

Negociação – conceitos básicos

Objetivos Específicos

- Demonstrar os conceitos de negociação: desmistificar a negociação, autoconhecimento e autoavaliação para negociar com sucesso.

Temas

Introdução

1 Conceitos de negociação

2 Desmistificando a negociação

3 Negociando com sucesso através do autoconhecimento e da autoavaliação

Considerações finais

Referências

Introdução

Quando falamos em negociar, normalmente nos vem à cabeça uma ideia de vender, certo? Como vou vender meu produto? Através, normalmente, de negociações comerciais. Porém, a negociação está mais presente em nossas vidas do que nos damos conta.

Negociar é vender, mas é também conquistar novas coisas, é resolver conflitos, é conversar e debater assuntos, é saber que ora ganhamos, ora perdemos. É saber barganhar e saber a hora de ceder.

Negociar é, segundo Almeida (2005), um processo de transformações e medições que se alinham com a finalidade de gerar um produto, que pode ser um contrato, acordo, alinhamento de interesses, aproximação, distanciamento ou ruptura.

Esse processo não está necessariamente sob controle das partes; ele está sujeito a definições dessas partes envolvidas e de interferências (variáveis) do meio (outras pessoas e/ou instituições).

Estamos envolvidos com negociação desde a nossa infância. Quando brincávamos com colegas havia uma negociação para definir quem iniciava a brincadeira. Negociávamos com nossos pais uma tarde brincando em troca de uma boa nota na prova do dia seguinte. Negociávamos chocolates por um bom comportamento e assim por diante.

Quando crescemos, os tipos de negociações mudam e tornam-se mais profissionais. Negociação é uma competência fundamental para cargos no setor comercial. Mas, vai além disso, pois há diversos cargos que necessitam dessa competência, como cargos de liderança.

Um líder precisa negociar a todo o momento. Ele negocia processos, entregas, prazos, produtos, serviços, recursos, conflitos, aumentos salariais para si próprio e para sua equipe, mudanças de cargos, crescimento profissional, treinamentos e assim por diante. Sempre com foco na excelência de seu setor, ou seja, pensando no que ganhará e perderá com essas negociações.

Analisar perdas e ganhos é um aspecto muito importante da negociação. É preciso entrar em um processo de negociação tendo em vista os riscos e como você pode se preparar para sair com êxito de um processo de negociação.

Desenvolver essa competência constantemente é fator determinante para que as negociações realizadas por você fiquem cada vez melhores e mais eficazes.

1 Conceitos de negociação

Negociar é, antes de mais nada, uma ferramenta muito importante da Administração contemporânea. É uma ferramenta fundamental para cargos de liderança, pois gestores estão a todo o tempo em processos de negociação.

Negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. Deve-se ficar atento a uma questão, à qualidade da decisão, isto é, se ela atende ou não ao interesse de ambas as partes. Existem, em termos de negociação, duas formas de se chegar a um acordo, ou seja, a uma decisão: a barganha e a solução de problemas. (ALMEIDA, 2012, p. 4).

Segundo Almeida (2005), negociar significa:

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

Ou seja, negociação empresarial é a aplicação do poder da lógica em benefício das relações entre as partes, a partir da busca do fortalecimento da confiança entre os negociadores e da preservação da cadeia de suprimento que funciona como fonte de sustentação das entidades envolvidas. Portanto, negociação empresarial não é impor e desprezar. Não equivale à aplicação da lógica do poder, mediante a qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, cuja expressão extrema é a extorsão onde uma das partes impõe sacrifícios à outra mediante ameaça. (ALMEIDA, 2005, p. 26).

Almeida (2005) comenta ainda que negociar não é induzir o outro à perda através de promessas que nunca ninguém irá cumprir. Negociar não é vender coisas que não existem, acreditando que saiu vitorioso de um processo de negociação. Não é aplicar a lógica do poder, seduzindo e ludibriando.

Negociar é, então:

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. Desta forma, é tarefa primordial dos negociadores constituir uma área comum entre eles, uma espécie de ponte entre as partes, que inclua liturgia (para evidenciar a aproximação e distanciamento dos interesses), linguagem comum (constituída de sinais e parâmetros) e procedimentos para compartilhar dados (formalização de acordos e manutenção das atribuições). (ALMEIDA, 2005, p. 27).

A liturgia, comentada pelo autor, é o ritual que os negociadores participam dentro das instituições, normalmente em reuniões. Nesse momento, são legitimados como representantes e participam de reuniões com o foco de apresentar as concepções e metas em torno de:

- caracterizar as partes envolvidas na negociação, estabelecendo um padrão de comportamento capaz de servir de base para a previsão de passos imediatos;
- estimar o valor da contribuição de cada um, com o objetivo de estabelecer até que ponto os interesses têm peso suficiente para influenciar no processo (constituição das regras e decisões);
- perceber nos envolvidos a relação de perdas e ganhos e de problemas atuais com o objetivo de construir uma forma de se aproximar dos demais negociadores e criar ações voltadas para influenciar percepções e predisposições. Nesse momento, inicia-se o pensamento sobre o núcleo da argumentação a ser desenvolvida;
- demarcar os limites da negociação e faixas de tolerância.

A linguagem comum, também apresentada por Almeida (2005), é o sinal que se refere aos comportamentos verbais e não verbais. Certas palavras são associadas a significados específicos, por isso, é comum se estabelecer os meios com que as palavras serão introduzidas no repertório dos negociadores e como serão dimensionados seus significados. Nesse caso, ao utilizarmos palavras em um processo de negociação, uma das partes pode tentar impor um significado a determinada palavra, mas isso somente terá validade se a outra parte aceitar e passar a usar.

É preciso tomar cuidado com o uso das palavras, pois elas podem servir para ajudar em um processo, quando bem utilizadas. Porém, podem também confundir as pessoas, devido aos significados, e fazer perder um processo de negociação.

Almeida (2005) apresenta alguns procedimentos, cujas funções principais são:

- seleção dos dados que serão considerados válidos nas relações entre as partes, descartando aqueles que não são relevantes ou que ameaçam ou contrariam seus interesses;
- definição das formas como os acordos serão elaborados;
- proteção das relações entre as instituições e os próprios negociadores, evitando exposições desnecessárias.

Estes três rituais (liturgia, linguagem comum e procedimentos) funcionam para resguardar a confiança entre as partes e tornar a negociação mais segura e madura. É importante para gerar uma intimidade entre os negociadores para que o processo progrida. Outro aspecto importante é ter ciência de que as negociações não costumam ser imediatas. Elas requerem tempo e o ideal é que os rituais apresentados acima pareçam naturais. Caso contrário, debilitará o processo.



Na prática

Para atuar em uma negociação, é preciso ter tranquilidade e calma, além de, claro, ter conhecimento de técnicas de negociação e do produto que se está negociando. É necessário investigar, projetar impactos futuros, refletir e acompanhar o andamento das ações e suas consequências, com foco em sempre aprimorar o processo.

2 Desmistificando a negociação

Negociar é difícil? Negociar é só para quem trabalha com vendas? Preciso estudar para negociar? Essas e outras perguntas assombram o processo de negociação, pois muitas pessoas acreditam que não podem negociar ou que estão muito longe de um processo desses.

A arte de negociar faz parte do dia-a-dia das pessoas e não somente das organizações. Para atingir um objetivo, seja na vida pessoal, seja na profissional, as pessoas precisam negociar e não impor uma decisão. Destaca-se, entre os desafios da atualidade, a arte de comunicar-se eficazmente e aprender a trabalhar em equipe. Quanto maior a interdependência, maior o conflito. Negociar, portanto, tornou-se, nos dias de hoje, uma das maiores habilidades humanas. Por isso, sua relevância na gestão. Para tanto, é essencial que se entendam formas de proceder. (ANDRADE, 2012 p. 3).

Andrade (2012) indica alguns contextos nos quais há uma necessidade de negociar. São eles:

- A economia moderna que está ao nosso redor comenta a todo o tempo sobre fusões, incorporações e alianças estratégicas. As negociações, portanto, estão presentes quando os acordos são firmados, quando o processo é implantado e quando a cultura de uma junção é estabelecida.
- As gestões que visam capturar o máximo de aproveitamento de um colaborador, buscando suas potencialidades através de uma gestão participativa e não autoritária.
- Novas estruturas organizacionais que diminuem cada vez mais os níveis hierárquicos e se transformam em estruturas de rede, equipes de trabalho com autonomia.
- Diversos conflitos que necessitam de negociações.
- As consequências negativas e os custos do progresso que desmatam e agredem cada vez mais o meio ambiente.

“Assim, em virtude dessas situações, é preciso negociar. Todavia, também, é preciso que se identifiquem o que deve ser enfatizado e os enfoques a serem adotados nas negociações” (ALMEIDA, 2005, p. 4).

3 Negociando com sucesso através do autoconhecimento e da autoavaliação

E, após uma negociação, como saber se você foi realmente eficiente? Muitas vezes você pode ter conseguido atingir seu objetivo no processo, mas talvez mais por falha do outro participante do que por glória sua, certo?

Ok, isso não seria nenhum problema. Mas, temos que pensar que talvez você não tenha a mesma sorte nas próximas negociações e, nesse caso, é melhor contarmos com as suas competências bem desenvolvidas, concorda?

Na maioria das negociações você estará sozinho, ou melhor, estará com o participante da outra instituição, seu adversário. Então, nesse caso, para fins de avaliação, poderá contar somente com você mesmo. Por isso é importante que a autoavaliação seja constante durante todo o processo de negociação. É preciso dar-se conta dos fatores que o fizeram ganhar ou perder o processo para que nos próximos tenhamos mais sucesso.

Almeida (2005) elaborou um modelo de autoavaliação para que questões específicas sejam avaliadas e desenvolvidas. O modelo original apresenta o resultado em gráficos de interpretação, porém, avalio que nesse momento seja mais produtivo apresentar-lhes somente as perguntas para que o processo de reflexão seja mais focado e direcionado às competências a serem desenvolvidas.

Apresentarei os quatro questionários propostos pelo autor. Todos são compostos por perguntas fechadas que aceitam somente “sim” ou “não” como respostas. Você deve se autoavaliar com a maior sinceridade possível, pois o único que tem a ganhar é você.

Nas perguntas que tiver dúvidas, coloque “não”, pois assim garantimos que você ficará de olho nessa questão a ser desenvolvida em outros processos.

O ideal é que se responda às perguntas logo após o processo de negociação, pois os fatos ainda estão fresquinhos na memória e você terá mais dados para responder.

Após avaliar todas as questões, pergunte-se o que é preciso para transformar o “não” em “sim”. Dessa forma, você vai ter claro o que pode melhorar. Em seguida, verifique as perguntas que respondeu como “sim” e crie ações para potencializar essa competência. Jamais a deixe de lado, pois respondeu um “sim”. Continue sempre em desenvolvimento.

Tenha em mente que os “sim” são seus pontos fortes, ou seja, aprimore cada vez mais. Os “não” são seus pontos fracos, aspectos que você precisa melhorar criando um plano de ação.



Na prática

Para atuar nas melhorias, após sua autoavaliação, procure ajuda de outros profissionais que têm experiência com negociações. Você pode ouvir deles dicas e outras experiências para aprimorar as suas. Um profissional de *coaching* também poderá lhe ajudar a desenvolver as competências. Livros, revistas e vídeos sobre o assunto também complementam seu processo de aprimoramento da negociação.

Então, vamos aos questionários retirados da obra de Almeida (2005, p. 216). Dos quatro modelos, os dois primeiros (A e B) referem-se ao desempenho, e os dois últimos (C e D) referem-se à relação com o outro participante da negociação.

Refleta sobre seu último processo de negociação da forma mais sincera e honesta possível e responda somente com um “sim” ou “não”. O “OUTRO” colocado nas perguntas é o seu “concorrente” no processo de negociação.

Ao refletir sobre os fatos para responder ao questionário, pense nas situações nas quais houve negociação. Talvez você não tenha ainda sentado com outro negociador para formalizar um processo de negociação em si, mas lembre-se que negociar é algo que está presente em diversos contextos do nosso dia a dia. Pense no seu trabalho e nas situações de negociação que estão ao seu redor. Podem ser situações simples, como a argumentação para comprar máquinas melhores para seu departamento de TI, ou ainda contratar novos funcionários e desligar os que não estão atendendo às necessidades. Pense que muitas vezes você poderá negociar com seus colegas de trabalho, subordinados e seus gestores. Por isso, é preciso se avaliar constantemente e aprimorar seu processo em situações simples e cotidianas.

Tabela 1 – Questionário de autoavaliação

Questionário A

Tema: argumentação

1. A minha contribuição em termos de argumentação somente se iniciou a partir do momento em que o OUTRO confirmou o interesse que ele estava representando?
2. Eu deixei claro para o OUTRO os pontos em que os interesses que ele e eu representamos têm aspectos comuns?
3. As analogias e os exemplos que eu utilizei respeitaram o repertório de imagens que compõe o referencial do OUTRO?
4. Os argumentos que eu constituí foram apresentados de forma clara para o OUTRO, respeitando seu ritmo de assimilação?
5. Eu propicie todos os meios que estavam ao meu alcance para que o argumento fosse compartilhado como meu e do OUTRO?

Questionário B**Tema: comportamentos verbais**

1. Eu realizei comportamentos verbais de acordo com as minhas escolhas e eles ficaram claros para o OUTRO?
2. Eu me utilizei de diversas formas de “buscar informação” evitando expor o OUTRO a um interrogatório?
3. Os comportamentos verbais utilizados por mim sempre foram escolhidos com base na meta estabelecida para esta rodada?
4. Eu somente realizei o comportamento “dar informação” em resposta a uma solicitação do OUTRO ou a uma clara demonstração deste de que esse comportamento era oportuno?
5. Eu evitei o uso daqueles comportamentos verbais que podem contribuir para um clima de desconfiança ou distanciamento entre mim e o OUTRO?

Questionário C**Tema: a percepção do outro**

1. O OUTRO demonstrou claramente que teve oportunidades equivalentes às minhas de se expressar durante esta rodada, sem ter que disputar seu espaço?
2. As questões colocadas pelo OUTRO foram debatidas e esclarecidas?
3. O OUTRO não foi estimulado por mim a adotar uma postura reativa, como se estivesse participando de uma disputa?
4. O OUTRO evidenciou através de seu comportamento que a visão do problema/ oportunidade é compartilhada por nós?
5. O OUTRO permitiu que eu tivesse acesso à sua hierarquia de valores, quando eu o estimei nesse sentido?

Questionário D**Tema: tomada de decisão**

1. Nós delimitamos nossa área de autonomia para tomada de decisão?
2. Nós estabelecemos os acordos operacionais que norteariam a forma desta rodada e nortearão as rodadas seguintes?
3. As decisões foram tomadas em consenso, com naturalidade, isto é, sem imposições autoritárias nem da minha parte nem da parte do OUTRO?
4. Todos os detalhes para que tanto eu como o OUTRO realizem o que nós decidimos ficaram claramente definidos?
5. Eu realmente acredito que o que foi decidido é viável de se transformar em realidade, no prazo combinado, apesar das resistências que tanto eu como o OUTRO deveremos enfrentar?

Esses questionários são somente uma possibilidade de autoavaliação. Você pode também ouvir *feedbacks* de pessoas que estão em contato com você em processos de negociação. Pode também construir seu próprio questionário e avaliar itens que são importantes em alguns processos específicos.

Outra ideia válida é iniciar um processo de *coaching* para desenvolver a competência de negociação, caso seja necessário. Existem diversas ferramentas de *coaching* que lhe ajudarão no processo de autoavaliação, além de ferramentas que lhe ajudarão a se conhecer melhor e que apontarão aspectos positivos e aspectos a serem melhorados. Essas ferramentas são chamadas de *assessment*. Nada mais são do que um questionário com perguntas pré-

definidas e com foco em competências diversas. Através dessa ferramenta, você terá uma análise macro do seu perfil.

Independentemente da forma que escolher, o importante é se autoavaliar e estar em constante contato com seu processo de autodesenvolvimento. Você, como líder ou como futuro líder, precisa sempre pensar o que está fazendo de bom, quais são seus pontos fortes e quais são os aspectos que precisa melhorar. Nessas reflexões, poderão aparecer diversas competências, não só a negociação. E, dependendo da competência, você atuará de uma forma ou outra.

Considerações finais

A negociação é uma competência muito importante nos dias de hoje, apresentada como habilidade fundamental para cargos de gestão, principalmente no que se refere ao encaminhamento de decisões e resolução de conflitos.

O processo de negociar faz parte de todas as pessoas, estejam elas dentro ou fora de uma organização. Para atingirmos um objetivo, precisamos negociar e não impor decisões, pois a imposição não funciona em diversos casos.

Pensando de forma bastante básica, negociamos enquanto compradores de nossos utensílios domésticos, por exemplo. Negociamos também, talvez de uma forma mais explícita, a compra de nosso imóvel, automóvel e assim por diante.

Porém, é nas organizações que esse processo aparece e é trabalhado de forma mais intensa e detalhada, através de diversas etapas e procedimentos que são necessários seguir para que se tenha uma negociação de sucesso.

O mundo globalizado trouxe diversas mudanças e, claro, algumas refletiram no processo de negociar. Como esse processo está cada vez mais profissionalizado, precisamos prestar atenção em alguns pontos que são perigosos de se utilizar em uma negociação atual, como ir a uma negociação sem estudos, sem planejamento e atuar de forma improvisada. Atacar o adversário também é um aspecto delicado e desnecessário, além de truques e artimanhas. Tentar manipular e agredir os demais também não é bem visto.

Os negociadores estão, a cada dia que passa, mais preparados para o contexto da negociação. As pessoas estão cercadas de informações, pois o acesso a elas é muito fácil e rápido. Jamais coloque seu adversário em posição de inferioridade; trabalhe com argumentos e com conhecimento aprofundado sobre o assunto, utilizando todas as informações ao seu redor.

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.