

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 12

Negociação – competências

Objetivos Específicos

- Identificar as competências necessárias para o processo de negociação: conhecimentos, habilidades e atitudes de um negociador de sucesso.

Temas

Introdução

1 Competências de um negociador de sucesso

Considerações finais

Referências

Introdução

O negociador é peça-chave no processo de negociação. É ele quem estuda o processo, analisa, planeja e, de fato, barganha. É ele quem está à frente de outro negociador, transacionando um objeto da empresa, no caso de uma negociação empresarial.

E o que um negociador tem de diferente do outro? O que torna uma pessoa um negociador de sucesso? E o que faz um negociador fracassar? A resposta é o famoso CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Segundo Chiavenato (2004), “[...] conhecimentos são as informações que adquirimos ao longo da vida. São conceitos teóricos, muitas vezes; é o saber. Habilidade é a capacidade, a técnica de saber fazer; é o como fazer algo que se tem conhecimento. E atitude é a identidade, a determinação da pessoa; é o querer fazer”.

Um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. Ele usa sua comunicação natural. Prepara-se muito, antes, durante e depois da negociação. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros. Negocia por princípios. É exímio em saber ouvir. Concentra-se no que há por trás das posições e interesses. Cria opções de ganhos mútuos. Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios. É flexível e criativo quanto às propostas. Lida com as objeções de forma clara e transparente. Cumpre sempre o que foi acordado. Investiga o grau de satisfação da outra parte. É ético, porque só pensa em fazer o bem para o outro. É excelente como negociador porque acredita no que está dizendo e fazendo. (ANDRADE, 2012, p. 7).

A partir da análise do trecho acima sobre definição de um bom negociador, podemos abstrair algumas competências fundamentais para um negociador de sucesso. São elas: resolução de conflitos, cooperação, foco em resultados, comunicação, planejamento, percepção, observação, saber ouvir, concentração, criatividade, objetividade, confiança, flexibilidade, transparência, clareza, comprometimento, investigação, ética, benevolência, excelência e confiança.

Essas são apenas algumas competências que abstraímos do texto supracitado, porém, um negociador pode e deve ter diversas características desenvolvidas para atuar de forma excelente em um processo de negociação. As características serão mais ou menos aparentes de acordo com o contexto no qual está inserido o negociador, de acordo com o tipo de negociação, com a empresa que o contratou e assim por diante.

Porém, há competências que todo negociador deve ter aprimoradas, como comunicação, poder de persuasão, ética, confiança e planejamento. Essas são características que um negociador não conseguiria barganhar sem.

1 Competências de um negociador de sucesso

O negociador precisa se adaptar aos diversos contextos e situações que emergem em seu dia a dia profissional e que envolvem diretamente negociações diferenciadas. Porém, independentemente do contexto, há competências que precisam estar aprimoradas para todo e qualquer processo de negociação.

Segundo Fisher (2005), a receita universal para tratar qualquer negociação está abaixo listada, na tabela 1:

Tabela 1: Competências universais de um negociador	
Comunicação eficaz.	Bom relacionamento.
Descobrir o interesse da outra parte.	Elaborar diversos acordos possíveis.
Convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça.	Definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final.

Fisher (2005) comenta que o perfil ideal de um negociador é um profissional criativo, um “relações públicas”, um facilitador da comunicação, um profissional competente para lidar com dados e informações, um juiz e alguém que defenda os interesses da outra parte.

O autor detalha alguns princípios para um bom negociador, como:

1. Comunicação: não é possível negociar sem uma comunicação eficaz.
2. Relacionamento entre as partes: saber se relacionar, buscando resolver um problema comum e lidando com suas diferenças.
3. Interesse: independentemente de qualquer fator, as pessoas têm seus próprios interesses, como sucesso, aceitação, dinheiro, segurança etc. E esses interesses variam em função das circunstâncias. O negociador precisa descobrir qual é o interesse real da outra parte. Para se chegar a um acordo, um negociador deve proporcionar algo ao outro que desperte seu interesse sem prejudicar o seu próprio.
4. Criatividade: é importante inventar opções e possíveis acordos, através do conhecimento de inúmeras possibilidades. Ao conhecer as possibilidades será mais fácil criar um acordo de interesse.
5. Persuasão: é preciso encontrar formas de convencer a outra parte de que ela está sendo tratada de maneira justa.
6. Possibilidades: é necessário saber quais são as opções, quais as outras possibilidades, caso não se chegue a um acordo.
7. Compromisso: são as promessas práticas e realistas de cada parte.

Andrade (2012, p. 80) cria um conceito de negociação acerca desse processo ser uma ciência e arte. Nesse conceito também é possível extrair algumas competências importantes de um negociador:

A negociação é um processo científico quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo. Contudo, a maneira como esse problema conjunto é resolvido mistura ciência e arte. O processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo que é possível em determinada situação. E a comunicação interpessoal tem componentes de arte e de ciência, como nos mostra a psicologia. De qualquer forma, acho que quase todo mundo pode melhorar substancialmente seu talento para negociar estudando e praticando.

Como apresentado, criatividade, reivindicação, sustentação, oportunidade e comunicação são competências necessárias para atuar com a arte e a ciência da negociação.

Qual é o perfil ideal do negociador? A ideia básica é ser firme e amigável. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante. Acredito também em ser criativo, produzir ideias nunca antes ventiladas. (ANDRADE, 2012, p. 74).

Outras competências muito importantes são a estratégia e os relacionamentos interpessoais no processo de negociação. As relações interpessoais e a arquitetura do processo são fundamentais.

Negociadores eficientes buscam uma perspectiva estratégica e projetam sua negociação, pensando em como ela será feita, quando, quais etapas e quais serão os envolvidos. Esses negociadores realmente projetam a interação das pessoas com foco no resultado desejado e vão desenhando o processo à medida que ele ocorre, exercendo influência para que se finalize com um resultado bom para todos. Nesses casos, são pensados os modelos de arquitetura em negociação e, com um estudo prévio, eles são analisados e implementados.

Assertividade também é competência primordial de um negociador. Segundo Andrade (2012), uma pessoa assertiva é capaz de dizer “sim” ou “não” quando necessário e adequado, expressando o que sente e o que considera apropriado naquele momento. Durante uma negociação, as partes têm oportunidades de dizer o que sentem e o que querem, já que estão tratando de seus interesses. Em cada uma dessas oportunidades, o grau de assertividade dos negociadores será testado e, ao mesmo tempo, dará o tom da postura com que a negociação será finalizada.

Ainda conforme Andrade (2012), “[...] o negociador assertivo é aquele que conseguiu realizar uma negociação com ele mesmo, conciliando seus interesses e motivações com as possibilidades e limites impostos pelo meio. Ou seja, ele foi regulado por um conjunto de padrões éticos, não omitindo, em contrapartida, seus interesses”.

Um negociador assertivo é:

Capaz de expressar-se e de recusar, ao mesmo tempo, as posições de vínculo e algoz. Tem, permanentemente, uma noção das consequências de sua atuação, de tal sorte que não leva seu interlocutor a tomar posições que não possa sustentar depois. Nesse sentido, é efetivo: preocupa-se com o que fica de cada uma das suas negociações. É capaz de recuperar terreno quando o outro, inabilmente, prende-se a posições radicais e fecha o caminho de volta. Assim, ele sempre deixa saídas honrosas para seus interlocutores, porque os vê como são: não adversários, não concorrentes, e sim, parceiros. (ANDRADE, 2012, p. 83).

Almeida (2012) comenta sobre outras características de um negociador profissional, tais como:

- parcimônia ao tratar com o poder que lhe é delegado: o negociador precisa demonstrar consciência de que um certo poder lhe foi delegado com uma finalidade específica e que esse mesmo poder pode lhe ser retirado a qualquer momento e por inúmeros fatores. É interessante evitar tratar o poder conquistado como se fosse definitivo, evitar demonstrar força como forma de exibição de poder e ficar atento aos sinais de aprovação e desaprovação emitidos por colegas e superiores;
- cuidado ao lidar com o poder do outro: diante do poder que se acredita que o outro tenha, evite demonstrar de forma extrema a submissão ou rebeldia. Esse tipo de ação fica bastante claro a quem assiste e prejudica a imagem do negociador. Utilize-se sempre de cautela e jamais subestime o outro;
- acessibilidade: é muito importante manter um certo padrão de cortesia com o outro, de forma a evitar constrangimentos. Não demonstre simpatia a quem você sabe que terá poder de decisão, pois você pode se equivocar. Mantenha discrição em seus atos, preservando o sigilo com relação aos aspectos estratégicos que lhe foram confiados. Mantenha cautela diante do sucesso, evitando despertar a inveja dos outros;
- assertividade: avalie o quadro abaixo (tabela 2), proposto por Almeida (2005) e evite os extremos da passividade e da agressividade;

Tabela 2: Comportamentos		
Passivo	Agressivo	Assertivo
Nega a si próprio.	Valoriza-se à custa dos outros.	Valoriza-se.
Inibe-se.	Expressa-se enfaticamente.	Expressa-se polidamente.
Deprecia-se.	Deprecia os outros.	Sente-se bem consigo mesmo.
Submete-se às escolhas alheias.	Escolhe pelos outros.	Escolhe por si.
Não atinge seus objetivos.	Atinge seus objetivos com o sacrifício alheio.	Atinge seus objetivos.

- espontaneidade: quanto mais os atos do negociador demonstrarem-se espontâneos e naturais, menores as chances de haver resistências com ele. Em contrapartida, quanto mais seus atos parecerem premeditados, maiores as possibilidades de despertar distanciamento no processo;
- relacionamento: o núcleo da negociação é constituído de três elementos combinados:

UM – RELAÇÃO – OUTRO.

Os quais se vinculam conforme a tabela 3. Essa tabela, criada por Almeida (2005), representa o papel social do negociador e indica que nenhuma parte é capaz de alcançar seu objetivo sem a colaboração da outra parte, ou seja, o processo depende totalmente de todas as partes que estão negociando, já que a solução do objeto da negociação está fora do domínio de uma ou outra pessoa; encontra-se compartilhada em uma área comum, ou seja, na relação do mostrado acima (um – relação – outro).

Essa tabela deixa claro que esses três elementos (um – relação – outro) precisam se combinar para que o processo da negociação ocorra, como: a negociação acontece de UM junto a OUTRO; ou ainda de OUTRO junto a seus representados e assim por diante, conforme exemplifica a tabela.

Tabela 3: Papel social do negociador

De	Junto a
UM	OUTRO
UM	Representados pelo OUTRO
OUTRO	Seus representados
OUTRO	UM
OUTRO	Representados por UM

Almeida (2005) apresentou algumas competências necessárias ao negociador profissional. Essas competências foram extraídas de processos de consultoria, os quais o autor conduziu, e dos participantes que realizaram cursos e seminários que ele ministrou.

Essas competências, por sua vez, são mais específicas e detalhadas que as apresentadas acima e servem para que você aprimore seu comportamento de forma mais direcionada.

São elas:

- pesquisar dados sobre o mercado;
- situar empresas no cenário atual;
- analisar estratégias empresariais;

- analisar problemas e oportunidades;
- avaliar alternativas para resolver problemas e aproveitar oportunidades;
- formatar algo e estabelecer passos para negociar;
- identificar limites de flexibilização e seus riscos;
- estimar relações entre custos e benefícios das alternativas;
- reconhecer comportamentos, truques e táticas;
- realizar comportamentos, truques e táticas;
- elaborar e apresentar argumentação;
- avaliar avanços da negociação;
- reportar avanços da negociação para seus representados;
- fomentar consenso;
- estabelecer acordos;
- participar da elaboração da pauta da rodada de negociação;
- avaliar acordos;
- acompanhar a execução de acordos;
- analisar resultados imediatos e mediatos;
- impor limites;
- romper acordos;
- denunciar manobras;
- reconhecer limites;
- testar limites;
- promover reconciliação;
- gerenciar ansiedade;
- reconhecer tentações;
- registrar compromissos;
- cumprir compromissos.

Almeida (2005) finaliza comentando que “[...] é importante que o negociador tenha todas essas competências em mente para focar no seu autodesenvolvimento. O foco é você e não o

outro. Não importa que o outro negociador não tenha metade das competências necessárias. O que importa é o que você possui e apresenta durante o processo de negociação”.

Não foque nas diferenças e sim nas semelhanças, para que haja uma empatia e seja possível chegar a um acordo mútuo.



Na prática

Vamos verificar na prática como negociar e identificar algumas competências de negociação?

Assista ao trecho do filme “A Casa Monstro” disponibilizado na Midiateca e procure perceber aspectos estudados em negociação, principalmente a respeito das competências relacionadas nesta aula. Nessa animação é possível verificar firmeza e clareza na comunicação, pois ambas as partes negociam dizendo exatamente o que uma e a outra quer. Além disso, não há uma desistência por parte da menina que inicia a negociação e indica um poder de persuasão. Ela permanece firme e convicta de que irá conseguir. Possivelmente foi muito bem preparada, pensando em todas as respostas que poderia ouvir e nas soluções que poderia propor. Foi uma negociação “ganha-ganha”, feita de forma transparente, com todos os elementos colocados e negociados.

Considerações finais

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que um profissional precisa ter para atuar em determinada função.

No caso da negociação, há diversas competências intrínsecas à função de negociar, sendo elas: resolução de conflitos, cooperação, foco em resultados, comunicação, planejamento, percepção, observação, saber ouvir, concentração, criatividade, objetividade, confiança, flexibilidade, transparência, clareza, comprometimento, investigação, ética, benevolência, excelência e confiança.

Há ainda outras competências, consideradas universais para o cargo de negociador, como comunicação eficaz, saber desvendar o interesse da outra parte, saber tratar o outro demonstrando comportamento de justiça, atuar com foco no bom relacionamento, saber elaborar acordos possíveis e saber definir quais são as opções para se chegar ao compromisso final. Essas competências são fundamentais para qualquer negociador e fazem toda a diferença no processo de negociação.

É importante considerar que as competências não são inatas e estáticas. Estão em constante transformação e são dinâmicas, pois podem e devem ser aprimoradas em todos os momentos.

Para esse desenvolvimento de competências, há diversos cursos e materiais de estudos, como apostilas, livros, revistas especializadas, além de profissionais, como *coaches*, que podem ajudar no processo de aprimorar competências.

Um *coach* é o profissional que conduzirá um *coaching* (processo de autoconhecimento e desenvolvimento de competências – quaisquer competências, tanto profissionais quanto pessoais, que você avaliar como necessárias para trabalhar) e que lhe auxiliará a chegar ao seu objetivo final.

Para saber como estão suas competências, você pode pedir ao outro negociador, por exemplo, caso vocês estejam em uma relação de confiança, o avaliar. Pode pedir ajuda também aos outros participantes do processo, seu gestor, seus colegas e assim por diante. Essas pessoas podem lhe ajudar a se avaliar diante do processo como um todo e das competências necessárias para exercer a atividade com excelência.

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.