

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 15

Negociação avançada – formas de aplicação.

Objetivos Específicos

- Identificar diversas formas de aplicar o aprendizado de negociação.

Temas

Introdução

1 Formas de aplicação da negociação

Considerações finais

Referências

Introdução

Negociação exige experiência. Além disso, demanda o máximo de treino, conhecimento, habilidades, atitudes. Ou seja, quanto mais vivências de negociação, mais afiado o negociador estará para próximas negociações.

Quanto mais estudar, mais conhecimento técnico de negociação terá para aplicar na prática. Quanto mais se desenvolver, mais competências relacionadas ao negociar terá. E isso aumenta as chances de obter sucessos nas negociações.

Para desenvolver bem qualquer processo, é preciso ter preparo. Neste caso, estamos falando do preparo para negociar e se especializar cada vez mais.

Uma coisa é negociar uma compra de 100 pães na padaria do seu bairro. Outra coisa é negociar 100 notebooks para reestruturar a infraestrutura de seu setor de TI. É preciso considerar as proporções e compreender que há um tipo diferente de negociação para cada caso. Em relação à TI, a negociação aproxima-se de um processo formal, especializado, profissionalizado e avançado.

Ao estudar negociação avançada, é preciso ter muita experiência em negociação e entender que em uma negociação dificilmente haverá sucesso completo. O importante é desenvolver habilidades, como a de tomada de decisões, e, após inúmeras negociações, avaliar se é capaz de encontrar bons resultados.

Para obter bons resultados em diversos processos de negociação, é preciso aliar experiências com técnicas, táticas e estratégias de negociação.

A experiência é muito útil. Ajuda a entender quais fatores são importantes em uma negociação particular. Infelizmente, a experiência por si só não garante bons resultados porque ela é geralmente limitada às situações sob as quais foi desenvolvida. Mesmo se você for o principal vendedor de sua empresa devido a sua grande habilidade de fechar negócios, isso não significa que você consegue negociar bem com sua mulher ou com seu marido. As estratégias usadas no trabalho não terão o mesmo efeito nessa outra forma muito diferente de negociações. (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 126)

Portanto, além das experiências em si, procurar avaliá-las após suas ocorrências garantirão que elas sejam válidas para outros processos, ou seja, uma análise das experiências vividas é primordial para que elas possam ser aproveitadas posteriormente da melhor forma.

Além disso, é fundamental aliar as experiências aos conhecimentos, habilidades e atitudes de um negociador.

Pensar racionalmente sobre negociações requer a capacidade de discernir entre os aspectos mais importantes das mesmas, saber por que são importantes e saber quais estratégias seriam mais eficazes para resolver a disputa e maximizar seus resultados. Essa perspectiva permite ao negociador avaliar quanto e por que uma estratégia em particular será eficaz. (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 130)

Assim, através de um pensamento racional das negociações realizadas, é possível desenvolver-se através de uma análise detalhada das informações que precisam ser monitoradas e é possível listar quais podem ser ignoradas.

1 Formas de aplicação da negociação

Ao tratarmos de negociações avançadas, é preciso compreender que, além das negociações entre dois negociadores, existem diversas outras formas de aplicar uma negociação, como negociar em grupos e negociar através de terceiros.

1.1 Negociações em grupos e em organizações

A negociação em grupo é um processo no qual três ou mais pessoas, cada qual com seus próprios interesses, decidem como resolver o conflito existente entre suas preferências relacionadas a questões variadas. Infelizmente, todas as lições aprendidas no tangente a negociações bilaterais não se transferem diretamente para situações de grupos. Não obstante o objetivo de ambos os tipos de negociação ser obter o melhor resultado possível – capaz de integrar todos os interesses e ainda assim atingir os melhores objetivos-, aumentar o número de participantes tem um efeito maior do que simplesmente aumentar os problemas de coordenação. (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 145).

Conforme ilustram os autores, o que pode ser bom para uma pessoa pode ser ruim para um grupo. Por isso, o desafio ao negociar em grupos e negociações, pois nem tudo pode ser aplicado de uma negociação bilateral.

Quando se passa de uma negociação entre apenas dois negociadores para uma negociação com múltiplos lados, é muito mais complicado de se chegar a um acordo racional, e para isso é preciso considerar os diversos interesses de diversas pessoas. Nesses casos há uma necessidade de estabelecer uma coordenação com regras de tomadas de decisões e passa-se a uma possibilidade de formar coalizões.

A principal diferença entre uma negociação bilateral e uma negociação com múltiplos lados é que, na negociação bilateral, há dois conjuntos de interesses e uma interação. Em uma negociação com três lados, são três conjuntos de interesses individuais com três possíveis interações entre quaisquer dois lados e uma interação entre todos os lados. O mesmo raciocínio vale para negociações com mais lados, por exemplo, cinco lados: há cinco conjuntos de interesses individuais, 10 possíveis interações entre dois lados, múltiplos subgrupos de algumas pessoas em cada grupo e um grupo de cinco negociadores.

Essa rede de interesses fica cada vez mais complexa à medida que aumenta o número de lados envolvidos e a coordenação das preferências e interesses de cada lado torna-se um processo bastante complexo.



Para pensar

Vamos pensar em um grupo com seis integrantes tentando negociar o orçamento de máquinas de TI para o próximo ano. Cada pessoa terá um interesse diferente e a tarefa de negociar valores, por exemplo, já se torna complexa, pois há seis pessoas nesse processo. Seguindo a ideia de negociar de forma cooperativa, é preciso considerar os seis lados de interesses e buscar soluções para cada membro e para o grupo como um todo. Somente assim haverá um acordo integrativo.

Bazerman e Neale (2007) comentam que, para reduzir a complexidade de negociação em grupos, geralmente são elaboradas teorias para simplificar os dados ou regras para que o grupo siga. Infelizmente, a inserção de regras e procedimentos acaba por reduzir a quantidade de informações que cada lado passa a conhecer sobre as verdadeiras preferências dos membros do outro grupo.

Por exemplo, grupos rapidamente estabelecem normas – regras de comportamento aceitáveis dentro do grupo. Em situações de negociação onde há apenas dois lados, se você faz aquilo que seu oponente considera uma exigência irreal, ele ou ela pode achar justificável confrontá-lo diretamente. Em um grupo, fortes normas de comportamento colocam maior pressão nos executivos para aceitar a decisão global. Quanto maior o grupo, menor a probabilidade de alguém questionar as normas, independentemente da qualidade dos acordos resultantes. (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 148).

Cada pessoa tem percepções diferentes sobre tudo e em grupo isso se acentua, pois há mais pessoas e, por consequência, mais percepções. Assim, quando há negociações em grupo, é importante conhecer as várias formas de distribuição de regras e as preferências dos membros dos outros grupos.

Bazerman e Neale (2007) indicam três regras a serem seguidas na divisão de recursos da negociação:

- Regra de alocação de patrimônio: divide os recursos disponíveis em proporção aos fatores de produção de cada membro.
- Regra igualitária de divisão: divide os recursos igualmente entre os membros.
- Regra de divisão por necessidades: divide os recursos conforme a necessidade de cada grupo individual de membros.

Tendo em vista essas regras, Bazerman e Neale (2007) salientam que, quando se estiver elaborando propostas, é necessário ser sensível àquilo que os membros dos outros grupos

consideram justo. Para solucionar uma negociação, os diferentes grupos devem concordar quanto à norma de divisão.

Assim, os autores colocam como sua receita número 1: **“pense cuidadosamente sobre a regra de distribuição a ser usada na alocação dos recursos entre os diversos lados da negociação”** (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 148).



Na prática

Na prática você perceberá que dentro das negociações de múltiplos lados haverá grupos que tenderão a uma negociação cooperativa e grupos que tenderão a uma negociação competitiva. Porém, a maioria dos grupos não serão unicamente competitivos e nem somente cooperativos; eles possuirão motivações mistas. Para negociar com sucesso com grupos de motivações mistas, os membros devem revelar suas preferências, tentar persuadir os outros, adotar estratégias de barganha e trocar informações.

Bazerman e Neale (2007) orientam que os dois principais objetivos do negociador são a integração (aumentar os recursos disponíveis) e a distribuição (aumentar sua fatia de tais recursos). Logo, em casos de negociação em grupos, a dificuldade aumenta por este fator, pois fica cada vez mais complexo encontrar um acordo com várias pessoas. Portanto, a boa coordenação de grupo torna-se um fator importantíssimo.

Devido à complexidade inerente à negociação em grupos, administradores tendem a impor regras ou estratégias que reduzem ou simplificam o processo necessário para chegar a um acordo entre os membros do grupo. Infelizmente, muitas dessas estratégias limitam o desejo ou a habilidade do grupo para explorar soluções mais criativas. (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 152).

Portanto, o autor sugere que, para avaliar a qualidade de um acordo negociado em um grupo em um contexto de motivações mistas, é válido usar as seguintes questões de reflexão:

1. O grupo expandiu seu foco para incluir na discussão todos os assuntos viáveis?
2. O grupo discute prioridades e preferências entre as questões?
3. O grupo concentra seus esforços para resolver problemas?
4. O grupo considerará soluções novas e inovadoras?
5. O grupo está disposto a fazer trocas entre questões de interesse de alta prioridade?

Os autores expõem sua receita número 2 de negociação em grupo: **“evite a regra da maioria em negociações em grupos sempre que possível”** (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 154).

Bazerman e Neale (2007) sugerem ainda a necessidade de uma estrutura de prioridades para negociações em grupo. Uma lista de prioridades é importante para organizar a discussão de questões de negociação. Ela auxilia no processo de tomada de decisões, já que determina a estrutura da negociação, ou seja, a ordem na qual os assuntos serão apresentados, discutidos e decididos durante o processo de negociação.

A lista otimiza também o processo, pois, de forma geral, os assuntos são discutidos à risca, debatidos no grupo e encerrados brevemente. Logo, vai-se para outro assunto e assim cresce o processo de negociação sem retornos aos assuntos já fechados e discutidos.

É importante não utilizar essas listas de maneira rígida, mas sim de forma que ajude a estruturar o processo geral de resolução de problemas, identificando prioridades, revelando interesses individuais e sugerindo métodos criativos para resolver os problemas.

Dessa forma, Bazerman e Neale (2007) apresentam sua receita número 3: **“sempre que possível evite listas de prioridades rígidas de resolução de questão por questão”** (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 156).

A receita número 4 indica: **“focalize os diferentes interesses e preferências dos membros dos grupos para facilitar acordos criativos e integrativos”** (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 156).

Os autores destacam que “[...] regras de decisão e listas de prioridades são duas opções para a estruturação de negociações em grupo. A regra a ser escolhida pelo grupo depende muito dos possíveis resultados a serem buscados através da aplicação de tal regra” (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 154).

Para fechar a receita número 5, Bazerman e Neale (2007) comentam sobre coalizões e negociações em grupo e acreditam que “[...] talvez a mais fundamental diferença entre negociações bilaterais e as feitas em grupos seja o potencial de dois ou mais lados dentro de um grupo formar uma coalizão para juntar seus recursos e ter uma influência maior nos resultados” (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 156).

O ideal é que uma decisão em grupo seja tomada com todos os componentes desse grupo, buscando um mesmo objetivo. Porém, na realidade não é isso que normalmente acontece, pois as pessoas pensam em seus interesses individuais e nos da sua coalizão, o que dificulta a tomada de decisão em conjunto. Assim, os negociadores que estão fora dessa coalizão tornam-se cada vez mais improdutivos, pois têm cada vez menos acesso aos recursos.

Outra questão é que as coalizões podem influenciar resultados em grupo também porque envolvem menos pessoas e, portanto, são mais fáceis de administrar, pois há uma redução de problemas de coordenação e os interesses e objetivos dos membros são mais

coerentes. E com esses fatores agindo em conjunto, podem atuar com mais facilidade. Isso proporciona uma maior competitividade nas coalizões, pois os indivíduos de uma coalizão forte podem obter aquilo que querem usando a regra da maioria, ou seja, ao invés de entrar em um acordo em grupo, com todos colocando seus interesses, já se forma uma coalizão que acaba decidindo pela maioria.

O ideal é que sejam alcançados resultados benéficos para o grupo, para o indivíduo e para a organização, acima de tudo, quando estes grupos e indivíduos a representam. Assim, os autores finalizam suas indicações com a receita número 5: **“reconheça que as coalizões são inerentemente instáveis, levando muitas vezes a acordos que não estão nos melhores interesses da organização”** (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 158).

1.2 Negociações através de terceiros

Muitas vezes, durante um processo de negociação, você se dará conta de uma terceira pessoa que não é de fato um negociador, mas é alguém que possui algum interesse em chegar em um acordo por algum motivo.

Vamos analisar os efeitos desses terceiros na negociação e quais pessoas normalmente aparecem como terceiros, pois você, ao se tornar gestor de TI de uma organização, provavelmente estará nesse meio de negociação.

É importante ter em vista que os terceiros nas negociações podem ajudar a fechar negócios, mas há um custo para isso, uma pressão que é exercida sobre os dois negociadores para que seja fechado um acordo.

1.2.1 Negociações através de mediadores

O mediador ajuda os lados (os outros negociadores) a chegarem a um acordo, mas sem impor uma solução. O que ele impõe, eventualmente, é que seja fechado o acordo. Quando possível, procura a melhor solução para ambos os lados. Quando não é possível, procura fechar o acordo no qual há menos perdas.

Esse terceiro ajuda os dois lados a analisarem as propostas e entrarem em um acordo que, a princípio, agrada aos dois. Na maioria dos casos o mediador “forçará” a fechar um acordo, mesmo que para alguma das partes não fique tão atrativo. Por isso, os negociadores devem saber quando abandonar a mesa sem fechar um acordo, pois nem sempre ele será de seu interesse.

Além disso, o mediador controla as interações entre os lados envolvidos e procura diminuir conflitos e brigas, amenizando o clima que, em muitas ocasiões, como divórcios, pode não ser muito bom.

O mediador normalmente será mais bem utilizado em negociações pequenas, não funcionando muito bem em negociações de maior escala ou quando as diferenças entre os negociadores forem muito grandes. Outro aspecto que dificulta o trabalho do mediador é quando os negociadores são muito hostis e querem resolver tudo sozinhos.

1.2.2 Negociações através de juízes

Essa negociação difere-se dos mediadores, pois os juízes têm o poder e o papel de decidirem sobre o resultado final. Eles escutam e analisam os dois lados e decidem pela melhor resolução.

Normalmente, os juízes dividem a diferença entre as ofertas finais apresentadas pelos dois lados em disputa e toma uma decisão. Para que você, como negociador, possa questionar essa decisão, precisa ter bons argumentos, embasados em algo que convença o juiz. Assim, é preciso persuadi-lo de que sua oferta é justa e de que você está usando um raciocínio coerente para convencê-lo. Outro ponto importante é procurar demonstrar que os resultados favoráveis a você são de fato favoráveis também ao outro negociador.

Para essas decisões de convencer o juiz, você precisará também convencer a outra parte, pois ela não pode sair prejudicada. Cabe, então, lembrarmos mais uma vez da importância de conhecer o perfil do outro negociador e, agora, do juiz também. Prever como eles agirão fará toda a diferença no processo.

1.2.3 Negociações através de agentes

Os agentes, diferentes dos mediadores e juízes (que não têm interesse direto nos acordos finais), possuem interesse pessoal no fechamento da negociação, já que representam um dos dois lados e ganharão algo com o acordo.

Normalmente, os agentes ganham comissões e pagamentos ao fechar acordos e agem como representantes de seus clientes que estão em algum processo de negociação. Os agentes são muitas vezes procurados por seus clientes por serem especializados em algum assunto, como agentes imobiliários (especializados em imóveis), agentes esportivos (especializados em esportes específicos), vendedor de produtos de TI (especializados em tecnologia).

Esses agentes, por possuírem conhecimento especializado em valores, concorrências, qualidade de produtos e serviços e outros assuntos que farão a diferença no processo de negociação, garantem um acordo final satisfatório aos seus clientes. Por isso, são recompensados com valores previamente acordados entre eles e os clientes.

Normalmente, a utilização de um agente ocasiona valores altos ao cliente, pois são pagas comissões de acordo com a venda de uma casa, por exemplo. Nesse caso, obviamente, o agente tentará vender a casa pelo valor mais alto possível, pois sua comissão será proporcional

ao valor da casa. Assim, necessariamente, o vendedor da casa ou o comprador assumirão um valor alto de comissão.

1.2.4 Negociações através de administradores

Os terceiros comentados (mediadores, juízes e agentes) possuem papéis específicos na negociação, ou seja, cada um pode atuar em determinada situação e com diversas limitações características de suas funções. Diferentemente deles, temos outro terceiro no processo de negociação: o administrador. Quem desempenha esse papel pode e deve auxiliar em negociações sem funções rígidas que possam vir a dificultar sua atuação.

Os administradores podem atuar em diversos contextos, utilizando-se de diversas estratégias.

Podem ignorar a disputa, mediá-la ou mesmo impor uma solução unilateral (arbitragem). Podem deixar os envolvidos resolver o problema e impor uma solução somente se tornar claro que os negociadores não chegarão a um acordo. Portanto, o comportamento do administrador é bem descrito como o casamento de estratégias múltiplas de intervenção. (BAZERMAN; NEALE, 2007, p. 168).



Na prática

Na prática, ao negociar através de um administrador terceiro, procure compreender como influenciar seus comportamentos. Ao escolher a estratégia, o administrador pensará em 5 fatores que terão influência direta na intervenção: seus objetivos com a intervenção, nível de conflito, quão importante é o conflito, pressões de tempo e o relativo poder do administrador e dos negociadores em disputa.

Considerações finais

Negociações podem ocorrer entre duas (negociações bilaterais) ou entre várias pessoas (múltiplos lados). Para cada uma delas, haverá um tipo de condução. A negociação de múltiplos lados normalmente ocorre entre grupos com diferentes objetivos e, nesse tipo de negociação, torna-se mais complexa a tarefa de entrar em um acordo interessante para todos os lados.

Em negociações desse tipo, é importante levar em conta as coalizões que se formam dentro dos grupos e, por isso, acabam levando a um acordo tomado por meio dessa coalizão, que é mais forte do que o restante das pessoas desse grupo.

Normalmente, os gestores de TI terão maior contato com negociações de grupos, pois podemos considerar os setores como grupos, no caso de organizações.

Em casos de negociações complexas entre setores dentro de uma empresa, há a opção de negociar através de terceiros, ou seja, uma terceira pessoa que ajudará no processo de tomada de decisão em grupo.

Negociações por terceiros podem ocorrer em alguns papéis, como o de mediador (comumente realizado em situações familiares, de divórcio ou ainda em situações de negociações de dívidas, por exemplo), juiz (que possui a função de decidir após analisar os interesses, como em um tribunal ao decidir guarda dos filhos, por exemplo), agente (pessoa que possui algum interesse na negociação e que “defende” um lado dela, sendo o cliente, no caso de venda de um imóvel, por exemplo) e administrador (normalmente atuando em empresas em diversos papéis, utilizando-se de diversas estratégias, como em negociações de contratações de pessoal em setores da empresa).

Como é perceptível, a negociação vai muito além de uma simples reunião entre duas pessoas para se entrar em um acordo. Ela pode ter mais negociadores, pessoas entre os negociadores, acordos comuns, acordos interessantes só para um lado e assim por diante.

A negociação aparece sob diversas formas e em diversas situações. O mais importante para todas elas é saber levar em consideração os objetivos, interesses e prováveis comportamentos dos outros negociadores e terceiros. Assim, você estará em alerta para estratégias e caminhos que surgirão.

Referências

ALMEIDA JUNIOR, S. de. **Negociação – técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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.

ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. da S.; ANDRADE, R. O. B. **Princípios de Negociação**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, J. C. M. F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.