

Lição 13

Gestão Empresarial

Negócios Internacionais

Negociação Internacional: Aspectos comportamentais e culturais.

A globalização criou novas exigências ao mercado de trabalho e está impondo a todos a necessidade de buscar aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Desta forma, cada vez mais os profissionais, e especialmente aqueles que por força da posição tem que estar em contato ou negociar com outras culturas, terão que construir um conhecimento sobre essas culturas e ampliar a forma de comportamento quando inserido nelas.

Importância da Cultura como elemento da Negociação

Gostaria desde já convidar todos a ampliarmos o leque deste tema. Até porque os aspectos culturais e comportamentais, são aspectos que por vezes parecem não tão importantes, parecem subjetivos, mas que interferem diretamente no resultado da negociação.

Em primeiro lugar:

Precisamos ter em mente o fato de que mesmo o indivíduo pertencendo a uma mesma cultura as representações e significações são diferentes. E quando se trata de negociação estamos falando de vários indivíduos sentados numa mesa e conseqüentemente uma pluralidade de representações e significações.

Isso já denota por si só a complexidade de um processo de negociação e a necessidade de compreensão da importância do conhecimento da cultura neste processo.

Em segundo lugar:

Também é importante ter em mente o fato de que mesmo pertencendo a uma mesma cultura as empresas tem representações e significações diferentes. Que elas também recebem uma carga cultural diferente, apesar de estarem dentro da mesma nação ou as vezes dentro da mesma cidade. Cada empresa constrói uma cultura que é própria, que é pessoal.

Se pegarmos no Brasil por exemplo, uma cultura com raízes americanas muito forte, verificamos que criou-se uma forma de relação entre os empregados e deles com o mercado que é diferente de outras empresas que nasceram completamente nacionalizadas.

Se pensarmos por exemplo que existem culturas corporativas onde a imagem do fundador é muito forte e determina o comportamento dos empregados de tal maneira

que essa cultura acaba se diferenciando do restante. Então percebe-se que a figura do fundador, a cultura do fundador, é determinante na cultura empresarial. Quem fundou, que diretrizes iniciais deu para o negócio o que é muitas vezes determinante de como essa empresa inclusive se relaciona com o próprio mercado.

Quando isso fica claro na percepção do negociador ele começa a ter entendimento da complexidade na diversidade cultural.

Num processo de negociação, os negociadores levam todos esses elementos para fora de seu país, isso se torna sua estrutura de apoio. As culturas envolvidas estarão contribuindo com representações e significações de ambos os lados porque independentemente do que esteja sendo negociado há interação entre pessoas, entre comportamentos empresariais.

Portanto, as representações e significações podem ser fatores que interferem na interpretação de sucesso ou fracasso na negociação.

Isto pode ser exemplificado claramente no filme "Fabrica de Loucura", quando um americano, entra na sala de negociação e apresenta o produto: uma fábrica que quer negociar e ao final da exposição tem a expectativa de ser crivado por uma série de perguntas enquanto os japoneses permanecem calados. Sai da sala de negociação e retorna ao seu país com o a sensação de fracasso, para só mais tarde descobrir que não foi este o resultado. Situações como esta ocorrem no cotidiano das pessoas e com muita clareza nas situações de negócio.

Com o volume de negócios que vem crescendo de forma vertiginosa, entre países que compõe os mercados globalizados, não é possível não se preocupar com a importância de ter negociadores preparados para esta realidade.

O Desenvolvimento da Competência Negocial

Desenvolver o perfil do negociador é algo que se faz premente em qualquer empresa que pretenda permanecer atuante no mercado.

O mercado já não aceita mais profissionais que lancem mão de soluções caseiras, posturas espertalhonas, conhecimentos restritos em relação ao seu papel.

O mercado exige que os profissionais que se sentem a mesa para negociar com outras culturas, não importa se mesmo no Brasil ou em Cingapura, saibam que as pessoas carregam consigo algumas estruturas de apoio, elementos nucleares da cultura e da história pessoal, que vão juntos para a mesa de negociação.

Essa estrutura de apoio, na verdade são os valores que o negociador aprendeu ao longo da sua experiência pessoal e profissional e que ficam mais fortes, mais acirrados no momento de negociação.

Se pensarmos por exemplo, um negociador saindo do Brasil para negociar na China ou no Japão, o grande apoio que ele tem, a grande retaguarda dele é a conservação dos seus valores. Ele não pode chegar numa negociação e simplesmente abrir mão de todos os valores e agir com novos valores. Ele possui alguns valores dos quais não poderá abrir mão. São aqueles símbolos chamados nucleares, que não sofrem transformações, não importa o grau de aculturação.

E nesse processo que também o outro negociador chega à mesa de negociação carregando as mesmas estruturas de apoio, provenientes da sua cultura e história pessoal para interagir durante as negociações. Porque esse é o esteio que todo negociador tem, e é o que consegue trazer junto.

Quando ele traz isso para mesa de negociação num país completamente diferente, numa cultura diferente, o que ele está fazendo? Ele está se apoiando nesses elementos de cultura.

A construção desse conhecimento fará uma enorme diferença no perfil do negociador. Se ele for uma pessoa que tem uma percepção cultural ampla, dos traços e valores de determinada (s) cultura (s), seja porque interagiu com essas culturas e absorveu a experiência, seja porque busca um entendimento da diversidade cultural.

Essa amplitude em relação a diversidade de culturas, permitirá ao negociador interagir com maior flexibilidade em relação a outras culturas, entender que respeitar a cultura do outro não significa submissão. Significa integração, interação e interpelação das culturas de tal maneira que é importante que os dois lados sintam que tiveram sucesso na negociação, uma vez que estão em cena não só os valores das pessoas, mas também das organizações. Então podemos dizer que esse profissional tem um perfil de negociador diferenciado.

A construção desse conhecimento fará uma enorme diferença no perfil do negociador. Poderemos dizer que ele formou uma personalidade de negociador quando desenvolver uma amplitude de contato com a diversidade cultural e tiver entendimento que para se ter sucesso numa negociação, é preciso respeitar a cultura do outro e que isso não se traduz em submissão. Significa integração e interação das culturas de tal maneira que os dois sintam que tiveram sucesso na negociação uma vez que está em jogo não só os valores das pessoas, mas também os das organizações.

O que fazer para ampliar a competência Negocial?

Um dos grandes desafios nesse processo de desenvolvimento do perfil do negociador é minimizar a insistência por parte de alguns profissionais em querer focar o processo de negociação no aprendizado somente das técnicas de negociação e no engessamento ou manualização de alguns comportamentos culturais como por exemplo: no Japão entregue o cartão assim....., nos EUA não se atrase etc.

E com isso muito se perde na construção do conhecimento dos aspectos culturais e comportamentais.

A produção desse conhecimento em sintonia com as técnicas, os estilos de negociação e as etapas de preparação de uma negociação resultam na performance do negociador e consequentemente na sua competência Negocial.

Esperamos que os profissionais que estejam atentos aos cenários e a chamada "Era da Competência", amplie seu foco em relação a questão do desenvolvimento da competência Negocial. E que apesar de ser do cotidiano dentro da empresa o

processo de negociação tem nuances e sutilezas muito importantes que devem passar por um processo de planejamento antecipado, de tal maneira que a empresa conte com verdadeiros negociadores que sejam capazes de levar os seus princípios, valores e cultura empresarial para qualquer processo de negociação tendo a flexibilidade e a capacidade de estabelecer processo interativo onde obtenha o sucesso nas negociações internacionais.