****

**MÓDULO NEGOCIAÇÃO DE ALTO IMPACTO**

**OBJETIVO DO MÓDULO:**

Oportunizar às pessoas informações e ferramentas que lhes permitam uma melhor comunicação para desenvolver as habilidades necessárias a serem utilizadas em um processo de negociação, bem como ajudar as pessoas a administrar e ou resolver conflitos.

**CONCEITOS**

**Negociar não é:**

* Bater de frente;
* Contornar objeções;
* Provar que você está certo;
* Provar que o outro está errado.

**Negociar é:** Entender que os dois sujeitos estão em conflito;

Buscar um acordo que seja aceitável para ambos.

**SÓ SE ENTRA EM NEGOCIAÇÃO SE RECONHECE OS VALORES DO OUTRO.**

**VALOR:**

É um peso, uma medida baseada num JULGAMENTO que fazemos de algo. Logo, os nossos valores SEMPRE se referem às nossas CRENÇAS.

**CRENÇAS:**

São as RAZÕES de nossos atos.

**DIALOGAR é:**

Falar alternadamente. Para fluidez do diálogo, de vez em quando “repita as últimas palavras” ou a “a última idéia” do outro antes de dar a sua opinião. Este é o ponto de partida para o diálogo.

É também descobrir a “intenção positiva” do outro, “mantê-la”, seguir com a negociação com equilíbrio e caminhar para a “concordância mútua”. (RESOLVER O CONFLITO).

**PARAFRASES**

Consiste em REPETIR com um modo próprio O QUE O OUTRO DISSE ou a IDÉIA DELE ou O QUE VOCÊ APRENDEU COM A IDÉIA DELE. É uma espécie de “recapitulação”. As paráfrases servem também para “ entrar em sintonia”, aumentar a “quantidade de informações”, a “compreensão” das comunicações e confere maior fluidez aos diálogos.

Convém iniciar desta forma:

- O que você está dizendo é …

- Eu entendi que você …

- Deixe-me ver se entendi. Você …

Ou seja:

a) **para a recapitulação:** repita o que o outro disse, tomando o cuidado de utilizar “as próprias palavras dele”.

Ex.: Ele está atrapalhado com o texto.

**Paráfrase:** Então você disse que “ele está atrapalhado com o texto”.

**b)** **para testar sua compreensão:** pergunte, repetindo “com suas próprias palavras” um exemplo específico do o outro falou. Se sua frase não corresponder ao que o outro quis transmitir ele, provavelmente, o corrigirá, trazendo informações mais precisas sobre o que falou.

Esta forma é especialmente útil após exposição particularmente longa (sabe aqueles discuuuuuuuuuursos?).

Você, com suas próprias palavras, “sintetiza” a colocação dele e verifica se a compreendeu.

**COMUNICAÇÃO NÃO É O QUE SE DIZ, MAS SIM COMO O OUTRO ENTENDE O QUE SE DIZ**.

**Ex.:** Ele está bem atrapalhado com o texto

**Paráfrase:** O que você está dizendo é que “ele não compreendeu o significado das instruções. ”

c) Para fluidez do diálogo de vez em quando repetir as “últimas palavras” ou a “última idéia” do outro, antes de emitir suas próprias idéias.

Utilize a última colocação do outro como ponto de partida para sua própria colocação. Este tipo de paráfrase “costura” as colocações dos interlocutores umas nas outras tornando a conversa mais “encadeada”.

**Ex.:** ...e desta forma o preço fica menor.

**Paráfrase:** Hum... o custo fica menor. E com o custo ficando menor ainda podemos...

**ESTRUTURA PARA CONCORDÂNCIA MUTUA**

A estrutura da concordância mútua é um modelo para negociação para você buscar um acordo “condicional” que seja aceitável para ambos.

a) estar em um ambiente propício;

b) perguntar pelo objetivo desejado;

Negociador: o que você deseja?

Sujeito: o que eu quero é …

**c**) observe a “linguagem corporal” para identificar coerência e pergunte:

Negociador: qual é sua intenção com isso?

Ou: você deseja isso com que propósito?

d) identifique se você CONCORDA COM A INTENÇÃO do sujeito;

e) se detenha na INTENÇÃO e diga:

Negociador: se você tivesse X, não teria importância como você conseguiria isso, não é?

f) Só avance se tiver certeza da resposta da pergunta anterior;

g) Negociador: então nós 2 concordamos que queremos...

h) traga uma ou mais opções para que ambos concordem na satisfação dos objetivos de cada um

**Negociador:** então, se eu e você estivermos satisfeitos com (RESULTADO) estamos de acordo?

**ACORDO CONDICIONAL**

Os acordos condicionais são utilizados quando o proponente supõe que “temporariamente” pode atender a uma ou mais necessidades da outra parte a fim de estabelecer um “acordo provisório” ou ir adiante na negociação. (Assista o filme a negociação).

a) você faz uma proposta ao sujeito;

b) o sujeito coloca uma objeção qualquer

Sujeito: mas só se...

c) recapitule a objeção. Este procedimento ajuda a encaminhar o acordo condicional e a aflorar outras objeções. Se você estiver errado sobre a sua “suposição” (LEITURA MENTAL), a pessoa, muito provavelmente, irá corrigi-la, fornecendo informações úteis.

Negociador: você está preocupado com … (suposição)

d) faça um acordo condicional negociador: então SE eu puder demonstrar (garantir etc) de uma maneira “satisfatória” para você que cuidaríamos de X você ficaria interessado na minha (nossa) proposta?

e) observe mudanças fisiológicas que indiquem algum sinal de acordo. Caso você não obtenha este acordo, descubra outras objeções que existam e refaça o passo c. Ao refazer o item (c) o passo (d) do acordo condicional deve incluir TODAS as objeções que você recebeu até agora.

Negociador: então se eu compreendi você, SE CUIDÁSSEMOS DE X, SE Y FOSSE FEITO E SE Z fosse ATENDIDO você aceitaria a proposta?

f) se você perceber que ainda restam dúvidas, pergunte com tranquilidade:

Negociador: você tem qual quer outra dúvida que ache que deveria ser analisada e cuidada para que você fique totalmente satisfeito e reconheça que é uma boa proposta?

**DICAS**

Caso a pessoa tenha comportamentos que não sejam realmente úteis, diga, sem constrangimento algum: Você não é obrigado a ouvir ou aceitar minha proposta. Talvez nossos interesses não tenham nada em comum. Melhor pararmos por aqui, o que te parece?

Ao final só existirá a negociação se “alguém ceder”, só que as pessoas só cedem se “sentirem” que estão ganhando algo.

**INTERNALIZANDO NEGOCIAÇÃO DE ALTO IMPACTO**

Negociar é algo natural para todos, no entanto nossas capacidades de desenvolver tal processo estão ligadas primeiramente a um tipo de crença: a crença sobre nosso potencial. Sabendo disso criamos um modelo de programa que busca compreender inicialmente como VOCÊ negocia com VOCÊ mesmo, para em uma segunda etapa possa compreender como poderá negociar melhor com os outros. Racionalmente sabemos de que todo comportamento externalizado surge de elementos internalizados, desta forma o impacto no modelo de aprendizado do participante se torna rápido e transformador.

**EXTERNALIZANDO NEGOCIAÇÃO DE ALTO IMPACTO**

Existem inúmeras ferramentas que possibilitam reconhecer muito nosso potencial comportamental. Tais elementos podem complementar nossas estratégias em se relacionar melhor e propiciar um modelo ne negociação ganha-ganha que trará inúmeros benefícios a todos envolvidos. Os elementos quando externalizados de maneira consciente podem fazer com que você seja realmente um(a) ótimo negociador(a).

**CONCEITOS E FUNDAMENTOS**

O enfoque sistêmico tem servido de referência para ações de pesquisa. Quem aprende a utilizar tal enfoque, aprende a “enxergar sistemas” e sua complexidade. No entanto para enxergar sistemas é preciso educar-se, a fim de perceber elementos da realidade como parte de sistemas.

Vieira (2001) traça alguns aspectos interessantes sobre o aspecto sistêmico na pesquisa. Na opinião deste autor, para fazer um estudo sobre alguma parte do mundo vivenciada, o pesquisador precisa lidar, normalmente, com uma variedade de aspectos:

**A Complexidade**

A parte selecionada para estudos tem muitos detalhes relevantes, sendo que nenhum observador seria capaz de apreender todos eles.

**O Dinamismo**

As partes estão constantemente mudando de comportamento e/ou estruturas.

**O Probabilismo**

Existem elementos importantes cujo comportamento é, em parte, aleatório.

**A Integridade**

Em certo sentido as partes agem como uma unidade.

**A Abertura**

As partes estão embutidas em um ambiente em que as afeta e que é afetado por elas.

**TEORIA SISTEMICA DA NEGOCIAÇÃO**

Atualmente saber negociar tornou-se um fator determinante, para uma vida profissional e até a mesmo pessoal bem-sucedida. Trata-se de uma ferramenta cada vez mais valorizada no mundo moderno, tendo em vista a crescente pressão que empresas e pessoas sofrem para manter e elevar seu desempenho.

A arte de negociar ideias, projetos ou bens materiais tem sido buscada por todos aqueles que reconhecem que as pessoas são passagem obrigatória nesse processo. Na maior parte de nosso tempo estamos envolvidos em negociações. No trabalho, nas relações afetivas, nas amizades, a necessidade de se chegar a um entendimento é uma constante.

Pois bem, o termo negociação vem do latim “negocium” palavra formada pela junção dos termos nec (nem, não) e ocium (ócio, repouso), cujo significado estrito é atividade difícil e trabalhosa. Seu uso mais frequente, porém, tanto no latim quanto no português, concentra-se no comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação e ajuste.

**PERSPECTIVA DA NEGOCIAÇÃO EM UM CONTEXTO SISTÊMICO**

Segundo Nierenberg (The art of negotiating. New York: Simon & Schuster, 1981, p.3), o termo negociação pode ser compreendido como: “ um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. No entanto para este autor, é importante desenvolver um canal para uma comunicação construtiva entre as partes, e, que ambas estejam preparadas para uma negociação efetiva (que envolve a definição de estratégias e táticas), que saibam como lidar com as limitações, tenha conhecimento do mercado em que se está negociando, bem como que saibam organizar, planejar e interpretar comportamentos de maneira eficiente.

Fischer e Ury e Hodgson definem: “negociação é um processo de comunicação bilateral que envolve um elemento de permuta e barganha, no qual os agentes trocam recursos de valor por outro, visando a obtenção de uma decisão conjunta e a satisfação de todos os envolvidos”.

**Alguns aspectos devem ser observados dentro da negociação, tais como:**

- Conseguir separar as pessoas envolvidas;

- Concentrar nos interesses básicos de ambas as partes;

- Buscar alternativas de ganhos mútuos;

- Basear-se em critérios objetivos para a solução do problema.

**UMA PROPOSTA ESQUEMÁTICA PARA A NEGOCIAÇÃO SISTÊMICA**

Atualmente, de um ponto de vista de sistemas, a solução de problemas exige uma visão holística do administrador. Para que o administrador tenha maiores ganhos positivos na negociação, os maiores estudiosos deste tema explicitam de que os aspectos gerais de relações interpessoais e inter-organizacionais, além do conhecimento do ramo, são muito importantes. Cada um destes importantes pontos será demonstrado a seguir:

Proposta de uma abordagem sistêmica da negociação



**PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO**

Para que possamos entender melhor o processo de negociação, devemos entender todas as etapas deste processo que inclui:

As entradas: que são as influências as quais a negociação está sujeita;

O processo em si: a negociação em si, o processo de transformação das entradas em saídas;

As saídas: resultados da negociação – acordos ou não.

Um dos maiores benefícios em analisar um processo de negociação sobre o enfoque sistêmico é o de possibilitar identificar com maior clareza os possíveis elementos que influenciam e causam impacto sobre uma negociação. Além disso a possível previsão de resultados acaba por favorecer a consolidação de negociações futuras. Por isso, quando o negociador conhece amplamente todos estes aspectos do enfoque sistêmico, torna-se mais eficiente o alcance de uma negociação ganha-ganha de longo prazo.

Podemos indagar várias perguntas pertinentes a este conteúdo, que nos farão pensar mais em alguns pontos que poderiam passar despercebidos, tais como:

Quem são os agentes relevantes de um processo de negociação e como eles são determinados?

Quais as diferenças individuais e os valores pessoais de cada negociador?

Quais os itens devem ser discutidos?

Quais os interesses comuns devem ser priorizados?

Como deve ser o comportamento dos negociadores?

Como deve ocorrer a participação efetiva dos negociadores no processo?

De que maneira a informação e poder devem ser empregados no processo de negociação?

Entradas e Saídas

O processo consiste basicamente na transformação das entradas em saídas.

**AS ENTRADAS PODEM SER:**

Diferenças individuais, valores pessoais dos envolvidos, interesses comuns, relacionamento humano, participação no processo, uso da informação e do poder, barganha e flexibilidade;

O objetivo é converter essas entradas em saídas positivas, isto é, em negociação ganha-ganha. Para tanto se torna imprescindível de que o negociador conheça alguns pontos-chave: o ambiente em que está inserido e que foge de seu controle; os objetivos do processo, ou seja, as metas e os objetivos da negociação; as entradas do processo; a administração do sistema, que envolve o planejamento e a retroalimentação do processo (feedback).

**AS SAÍDAS**

São os resultados de uma negociação. Possuem uma conotação positiva, como a conquista de pessoas, as concessões obtidas, a persuasão ao longo do processo, o alcance da satisfação das necessidades dos negociadores, a decisão conjunta, o acordo, a solução de conflitos, a busca por benefícios duradouros e a visão estratégica, na qual a negociação é vista de maneira ampla e efetiva.

**A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO**

Um aspecto muito importante no contexto da negociação é a comunicação. Pesquisa mostra que 90% dos problemas nas organizações provém da falha neste quesito.

A comunicação pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento. Não significa apenas enviar uma informação, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas, ainda, a comunicação é algo complexo, pois as pessoas comunicam-se em cada movimento, em cada ação por muitas vezes sem intenção consciente. A falha em se comunicar faz com que o sentimento de incomodo e incompreensão prevaleça.

Em uma negociação para se ter um bom andamento funcional, é preciso se comunicar. O oponente deve discutir seu ponto de vista e defender sua missão e interesse, visando chegar a um consenso com a outra parte da negociação.

**O(a) Negociador(a) deve desenvolver algumas capacidades:**

- Escuta Ativa;

- Ser sensível em se colocar no lugar do outro;

- Ter foco e desfoco na medida certa;

- Ter consciência das variáveis que influenciam o processo todo.

**AS VARIAVEIS BASICAS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO**

Cada agente envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações com base no seu ponto de vista e na sua conveniência, a qual, ao longo do tempo poder vir a se modificar em situações diversas. No entanto em qualquer situação haverá três variáveis básicas influenciando o processo de negociação: poder, tempo e informação.

**O PODER**

“Quase todos os homens podem enfrentar a adversidade, mas se queres pôr o caráter de um homem à prova, dê a ele poder” (Abraham Lincoln).

Embora o termo Poder tenha uma conotação negativa para a maioria das pessoas, por ser usado de modo manipulativo, coercitivo e dominador, ele também pode ter um caráter neutro e até mesmo positivo. O poder pode ser compreendido como a habilidade de influenciar pessoas ou situações, não sendo, em si mesmo, nem bom nem ruim; pode ser definido como a habilidade de um ator (A) conseguir de um ator (B) aquilo que deseja.

Esta habilidade está intrinsecamente relacionada com a interdependência das relações dos parceiros envolvidos. Isso significa que o poder de um agente (A) depende do nível de dependência do agente (B) e vice e versa.

De acordo com Martinelli, os poderes podem ser divididos de acordo com sua origem, podendo ser:

\* Poderes pessoais: são aqueles natos, presentes em qualquer situação, independentemente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades presentes na essência de cada negociador;

\* Poderes circunstanciais: relacionados à situação, ao momento, à influência do meio ou ao tipo de negociação especifica, no qual o ambiente age como influenciador da negociação.

**O TEMPO**

“Nada existe de mais precioso que o tempo, pois ele é o preço da eternidade” (Louis Bourdaloue).

O tempo é outra variável básica de uma negociação e refere-se ao ponto de apoio para projetar o negócio e a consequente satisfação dos envolvidos. Implica o período durante o qual o processo de negociação acontece. No processo de negociação o tempo afeta favoravelmente ou não, isso dependerá das circunstâncias.

Podemos explicitar a interferência do tempo neste exemplo: se uma pessoa chega atrasada a uma reunião de negócios, por exemplo, pode ser vista como autoconfiante e hostil. No entanto, se chegar muito adiantada, pode ser considerada ansiosa. À primeira vista pode parecer um detalhe, mas isso de fato revela muito sobre a outra parte com a qual se está negociando.

O limite do tempo é definido por quem negocia, e as concessões feitas em uma negociação geralmente acontecem próximas dos prazos finais.

**A INFORMAÇÃO**

“A informação representa a consolidação de poder na empresa, desde o momento de posse de dados básicos, que são transformados em informação, até a possibilidade de aperfeiçoar conhecimentos técnicos, domínios de políticas e possibilidades de maior especialização e consequente respeito profissional ao executivo considerado” (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira).

A terceira variável básica de uma negociação é a informação. Esta se refere ao efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo, afeta a avaliação da realidade e as decisões que serão tomadas. Entretanto, é preciso identificar a necessidade dessas informações. Quais as informações são necessárias? Cada parte deve buscar as informações relevantes e úteis dentro do contexto negociado, mesmo que identificá-las não seja uma tarefa tão simples como possa parecer. Pode haver casos em que sejam necessárias informações que não se pressupunha de início, pois tal necessidade foi sentida somente na hora da negociação.

Embora não seja uma regra, a parte que possuir um maior conjunto efetivo de informações tem mais possibilidades de obter um melhor resultado na negociação, pois dispondo das informações corretas, o negociador torna-se mais bem preparado para sua estratégia de ação, desenvolvendo melhor suas habilidades, enfim, consegue um melhor desempenho em sua atuação. Isso envolve enxergar a variável “tempo” de um prisma sistêmico.

**HABILIDADES ESSENCIAIS DOS NEGOCIADORES**

Mais do que nunca, as empresas hoje procuram bons negociadores, pois negociar bem muitas vezes quer dizer respeito a lucrar ou não.

Mesmo que as habilidades dos negociadores sejam extremamente importantes no meio empresarial, são poucos autores, que tratam do tema negociação, que enfatizam em suas obras as habilidades essenciais que um bom negociador deve possuir. Isso acontece, segundo Martinelli, provavelmente por causa da subjetividade e da dificuldade de colocar em prática tais conceitos. Entre os principais autores que, considerando o enfoque sistêmico, tem uma preocupação maior com o desenvolvimento das habilidades dos negociadores, destacam-se:

Nierenberg, foco principalmente nas habilidades de interpretação do comportamento humano;

Sparks, foco principalmente nas habilidades mais objetivas, como saber falar, ouvir, ter consciência da negociação, proporcionar alternativas e analisar propostas concretas;

Lewicki, Hiam e Olander, foco principalmente nas habilidades fundamentais do trabalho dos negociadores, no que se refere a colocar-se no lugar da outra parte e interpretar o comportamento humano.

Sabendo da diversidade de perfis, atualmente existem diferentes modalidades de negociação e cada uma delas requer diferentes habilidades. No processo de negociação e formação de parcerias, por exemplo, destacam-se dois tipos de habilidades especificas: as habilidades técnicas e interpessoais (Twan, 2003).

As habilidades técnicas relacionam-se ao conhecimento de técnicas, processos e macetes de negociação (por exemplo, etapa para a condução da negociação). As habilidades interpessoais dizem respeito ao conhecimento interpessoal dos negociadores (qual estilo de cada um, quais suas forças, fraquezas, necessidades e motivações, como relacionar-se de forma diferenciada com outra parte, etc.).

Ainda, segundo Junqueira, Fisher, Stark, Martinelli e Vicentini e Pedro, são muitas as habilidades essenciais a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas pelos negociadores que buscam realizar negociações realmente efetivas: saber falar e ouvir, separar relacionamentos dos interesses, conseguir ser objetivo e flexível, propiciar e desenvolver a credibilidade, etc.

**PRINCIAIS PERFIS DOS NEGOCIADORES**

**Catalisador:** é a pessoa que possui credibilidade, inovação, criatividade, exclusividade, possui grandes projetos, boas ideias, nunca desiste, possui capacidade de convencimento, gosta de ser sempre elogiado e é bom de papo. A pessoa catalisadora possui de negativo, segundo Ribeiro, a forma de prometer muito e rápido demais, e às vezes não cumpre o que promete, perdendo a credibilidade diante da equipe de trabalho. Todavia, no momento de negociar com o seu superior, o catalisador usa argumentos de novidade, inovação e convencimento para vender o produto ou a ideia.

**Apoiador:** é a pessoa que considera que a outra pessoa é sempre importante no ambiente de trabalho, às vezes, mais que o próprio trabalho. A pessoa apoiadora possui receptividade, é amável, gosta sempre de estar agradando a outra pessoa, preocupa-se com todos da equipe e evita conflitos e problemas. Porém, de acordo com Ribeiro, possui de negativo a forma de não querer desagradar ninguém e acaba concordando com tudo, isto pode tornar suas decisões mais lentas, devido ao fato de não querer desagradar. No momento de uma negociação, ele (a) é parecido (a) com o catalisador, ao pensar que tal produto ou ideia é bom para o crescimento e integração da equipe. Ribeiro afirma “ele (a) nunca vai discordar de nada”.

**Controlador:** é uma pessoa que cumpre o que fala, toma as decisões de forma bem rápida, preocupa-se com a redução de custos, tempo, prazos, resultados. Possui metas, possui independência em relação aos outros. É uma pessoa eficiente que sempre assume os riscos. Mas, de acordo com Ribeiro, a pessoa controladora possui de negativo a característica de ser exigente demais, crítica e impaciente com as outras pessoas, dependendo da situação a pessoa controladora passa a imagem de ser carrasco (a). No entanto, no momento da negociação, no ato de vender um produto ou ideia ao seu superior o controlador enxerga lucros e credibilidade para a empresa.

**Analítico:** é a pessoa detalhista, séria, paciente, cuidadosa, gosta de credibilidade, procura sempre fazer perguntas, tem interesse de saber como anda o trabalho da empresa e da equipe. É uma pessoa que pensa muito antes de tomar qualquer decisão. É uma pessoa extremamente organizada. Busca sempre informações para aprimorar o trabalho. Para Ribeiro, a pessoa analítica possui de negativo o perfil indeciso de ser, pois às vezes não confia em si mesmo o suficiente. No momento de apresentar uma ideia ou vender um produto ao seu superior, Ribeiro diz que o analítico vai se ater mais aos mínimos detalhes tanto de causa como consequência.

**O USO DOS TIPOS PSICOLÓGICOS NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS**

É de extrema importância conseguir identificar as características psicológicas das pessoas com as quais se está negociando, e assim tornar-se um profissional bem mais preparado para compreender o surgimento dos conflitos, a forma provável de as pessoas reagirem a eles, bem como identificar as táticas a serem utilizadas para lidar com cada tipo de negociador e desenvolver habilidades para poder enfrentar uma situação corriqueira.

Neste sentido, reconhecendo o estilo de negociação da outra parte torna-se possível prever ações e reações de comportamento, pois normalmente os negociadores têm um estilo predominante e um estilo secundário, no mínimo.

Existem diversas abordagens e classificações de estilos de negociação, o mais utilizado é o “Modelo de Jung”, que foca a existência de quatro estilos básicos de negociador. Vejamos a seguir quais são.



**Anotações:**